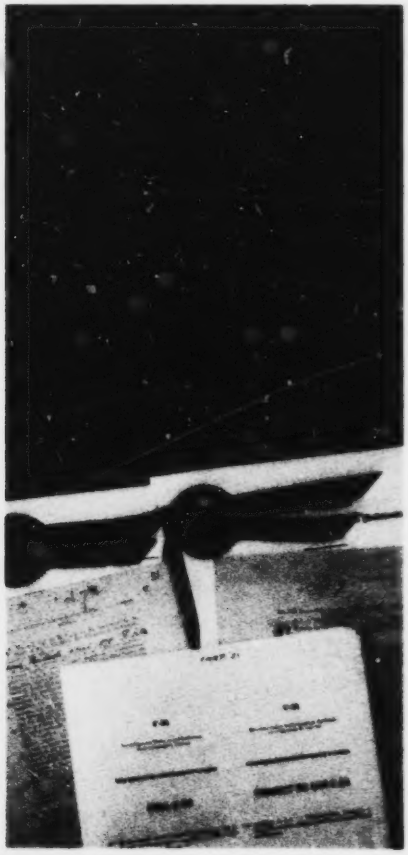
Audit Committees in Crown Corporations

A Guidebook from the Office of the Auditor General of Canada



85-6700/

Audit Committees in Crown Corporations

A Guidebook from the Office of the Auditor General of Canada

Second printing

©1985 Office of the Auditor General of Canada. No part of this material may be reproduced without the express permission of the Auditor General of Canada.

Foreword

With the passage of amendments to the Financial Administration Act, we have entered a new era of Crown corporation accountability.

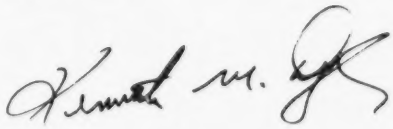
The Act now sets out the responsibilities for boards of directors, and specifically charges each parent Crown corporation to establish an audit committee. From now on, audit committees are expected to discharge the obligations specified in this Act and to do so in a manner that establishes them as key participants in the successful implementation of the new legislation.

I thought the time was right, therefore, to prepare a booklet to help directors of Crown corporations, and especially members of their audit committees, to understand better the role and responsibilities of these committees.

Many of the legislative provisions are new and innovative. It can be expected that their implementation will almost certainly bring to light issues and practices that cannot be foreseen now. For this reason, we have taken a broad approach in preparing this booklet, in order to draw the reader's attention to what, in our view, are the most important considerations.

This booklet has been prepared primarily for Crown corporations subject to Part XII of the Financial Administration Act. However, a number of Crown-owned corporations are not governed by that Act. To the extent that such corporations have already established audit committees, or could benefit from doing so, this booklet may prove useful to them.

I am confident that the amendments to the Financial Administration Act, including the requirements respecting audit committees, have introduced new opportunities for all key participants to work together to achieve improved accountability. This booklet gives evidence of my Office's interest and willingness to assist in this endeavour.



Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada
Ottawa, 1985

Table of Contents

Introduction	1
Accountability of Crown Corporations	3
Audit in Crown Corporations	4
Responsibilities of the Audit Committee	7
Relationships of the Audit Committee	9
The Audit Committee and the Board of Directors	9
The Audit Committee and Management	9
The Audit Committee and Internal Audit	11
The Audit Committee and the Annual Audit	13
The Audit Committee and the Special Examination	15
Organizing the Audit Committee's Business	18
Appendix 1: List of Readings	21
Appendix 2: Extracts from the Financial Administration Act.	23

Introduction

During the 1970s, the use of audit committees emerged as accepted practice in the private sector in Canada and the United States. The committees were established in response to a perceived need to improve corporate reporting practices and the credibility of published financial statements.

In Canada, the province of Ontario was the first to pass legislation that would improve the accountability of corporations to their shareholders. Ontario amended its Business Corporations Act in 1970 to require all corporations offering securities to the public to create audit committees. British Columbia, Manitoba and Saskatchewan later adopted similar legislation. Five years later, in 1975, the federal government amended the Canada Business Corporations Act to require every Canadian corporation offering shares to the public to have an audit committee. The Act also included requirements regarding the committee's size and composition.

The audit committee requirements of the amended federal Financial Administration Act are thus a logical outcome of developments in the private sector over the last decade and a half. They also recognize that most Crown corporations have already taken advantage of the contribution that audit committees can make to improved accountability by setting them up, even though they were not previously required by legislation.

This booklet reviews briefly the environment within which Crown corporations function. It describes the broad accountability framework which prevails and the specific legislative requirements with respect to audit committees in Crown corporations.*

Also discussed are the responsibilities and activities of the audit committee and the relationships between it and other key parties involved in maintaining sound internal controls and disclosing information on the cor-

*The term "audit committee" is used throughout this booklet to apply either to a committee of the board or to the full board acting as the audit committee.

poration's performance. These include the board of directors, management, and the external and internal auditors.

A list of readings is included as Appendix 1. The publications listed provide more detail and should serve as valuable sources of information and guidance. Appendix 2 presents extracts from the Financial Administration Act dealing with management, audit, audit committees and related matters.

In preparing this booklet, every effort has been made to reflect accurately the provisions of the amended Financial Administration Act. However, it should be noted that the Act, and regulations issued pursuant to the Act, prevail in the event of any conflict.

Because this booklet focuses on the functioning of an audit committee, it deals only briefly with the audit regime established by the Financial Administration Act. For a more detailed description and analysis of that regime (and especially the new provisions relating to special examinations) the reader might refer to "Auditing in Federal Crown Corporations: A Director's Introduction to the Audit and Special Examination Provisions of the Financial Administration Act (as amended by Bill C-24)". That booklet, published by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, complements our focus.

Accountability of Crown Corporations

Crown corporations are corporations that are wholly-owned, directly or indirectly, by Her Majesty in right of Canada. The government, as the sole shareholder, appoints the appropriate minister as the trustee shareholder.

Despite many similarities between Crown corporations and privately-owned corporations, there are important differences:

Ownership

Government ownership represents an investment of public money on behalf of taxpayers. Unlike shareholders in private sector corporations, individual taxpayers cannot divest themselves of their investments in Crown corporations in order to put their funds to alternative uses.

Financing

Investment of public money is authorized by Parliament and may take the form, for example, of equity, loans by the government or appropriations for operating purposes.

Objectives

Whereas private sector corporations primarily seek a reasonable financial return on shareholders' investments, Crown corporations are charged with carrying out public policy objectives. Such objectives may conflict with the profit objective.

Management

Crown corporation managers must balance the market pressures that arise from the commercial or quasi-commercial nature of their operations with the demands that result from being part of government and, in most cases, acting as an agent of the Crown.

These characteristics of Crown corporations point to the need for a different form of accountability than exists between private sector corporations and their shareholders. In particular, Crown corporations are accountable for more than financial performance. Furthermore, their accountability extends beyond the legal shareholder to Parliament, because it is Parliament that authorizes the investment of public money; the creation, acquisition, dissolution and disposal of corporations owned directly by the Crown; and the objects and purposes they pursue. The Financial Administration Act recognizes this distinction and states that:

"each Crown corporation is ultimately accountable, through the appropriate Minister, to Parliament for the conduct of its affairs" (S. 98.1).

Audit in Crown Corporations

"Accountability" is defined as the obligation to answer for a responsibility that has been conferred. Audit is a process superimposed on the accountability relationship. The purpose of audit is to provide additional independent assurance to those who allocate the responsibility by establishing that a report on the discharge of the responsibility assumed is correct and fair.

It is particularly important for individual members of the audit committee to have a good understanding of the nature, extent and interrelationship of audit processes in the corporation because the audit regime is of central importance to defining the nature and scope of the audit committee's work. Figure 1 on the opposite page provides an overview of the audit regime established by Part XII of the Financial Administration Act.*

*For a more complete description and analysis of this audit regime, see "Auditing in Federal Crown Corporations: A Director's Introduction to the Audit and Special Examination Provisions of the Financial Administration Act (as amended by Bill C-24)", Canadian Comprehensive Auditing Foundation, Ottawa, 1984.

Figure 1 illustrates how the internal audit, the annual audit and the special examination flow directly from the requirement that Crown corporations operate in accordance with the expressed wishes of Parliament and the government. In doing so, corporations are required to safeguard and control their assets, manage their resources economically and efficiently, and carry out their operations effectively. Further, parent corporations must ensure that these requirements are also met in each of their wholly-owned subsidiaries. Parent corporations are also required to report annually on the operations and performance of the corporations.

Internal Audit

The legislation provides that internal audits are to be carried out to assess compliance with the requirements outlined in Figure 1. The requirement for internal audits can be waived only if the Governor in Council is satisfied that the costs of carrying out the audits would not be justified by the benefits.

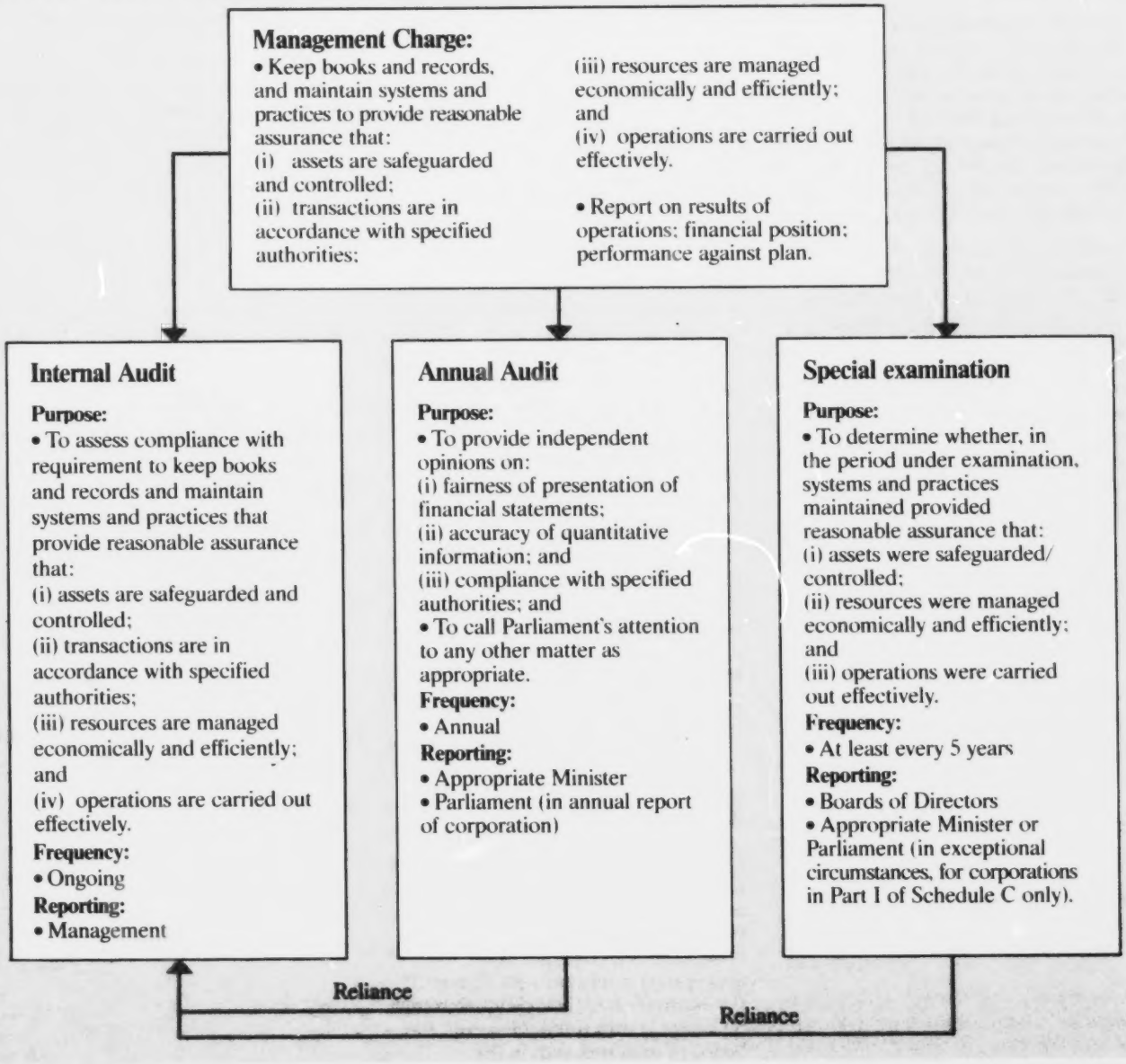
Annual Audit

The primary product of the annual external audit is an auditor's report addressed to the appropriate minister*. This report, which is included in the corporation's annual report, provides the auditor's opinions on:

- whether the corporation's financial statements are presented fairly in accordance with generally accepted accounting principles, applied on a basis consistent with that of the preceding year;
- whether any quantitative information that Treasury Board requires to be audited is accurate in all mate-

*The auditor may prepare separate reports on the financial statements and on the quantitative information if separate reports are more appropriate in the auditor's opinion.

Figure 1: The Audit Regime in Crown Corporations



rial respects and is prepared on a basis consistent with that of the preceding year; and

- whether the transactions of the corporation and of each subsidiary that have come to the auditor's notice are in accordance with the requirements of Part XII of the Financial Administration Act, the regulations, the charter and by-laws of the corporation or subsidiary, and any directive given to the corporation.

In addition, the auditor is required to call attention to any matter falling within the scope of the examination that, in his or her opinion, should be brought to Parliament's attention. Such "other matters" cannot be determined in advance, but must be assessed on a case by case basis by the auditor to determine whether they are significant and of a nature that warrants bringing them to Parliament's attention.

In carrying out the annual audit, the external auditor is required to rely on any internal audit work to the extent that he or she considers practicable.

Special Examination

A special examination is carried out at least once every five years and whenever else the Governor in Council, the appropriate minister or the board of directors may require. The external auditor appointed to do the annual audit will also be the "examiner" of the corporation unless another auditor qualified to do the work is appointed by Governor in Council.

The purpose of the examination is to determine whether, in the period examined, the various management control systems, financial control systems, management information systems and management practices of the corporation were maintained in a manner that provided reasonable assurance that:

- the assets of the corporation and each wholly-owned subsidiary were safeguarded and controlled;

- the financial, human and physical resources of the corporation and each wholly-owned subsidiary were managed economically and efficiently; and

- the operations of the corporation and each wholly-owned subsidiary were carried out effectively.

The report on the special examination is submitted to the board of directors. The examiner is required to state whether, based on criteria previously agreed to by the audit committee, there is reasonable assurance that no significant deficiencies exist in the systems and practices examined. As distinct from the annual auditor's report, the special examination report is required to indicate the extent of reliance on internal audit.

In exceptional circumstances, and only for corporations named in Part I of Schedule C of the Financial Administration Act, certain information may be brought to the attention of the appropriate minister or Parliament if the examiner is of the opinion that such reporting is warranted. However, the board of directors and, in the case of information brought to the attention of Parliament, the Auditor General, must be consulted before any such reports are made. In practice, one would expect the examiner to consult with management and the audit committee before proceeding to consult with the full board and the Auditor General.

Responsibilities of the Audit Committee

The Financial Administration Act requires a parent corporation (or a wholly-owned subsidiary, if an annual auditor's report for that subsidiary is prepared separately) that has four or more directors to establish an audit committee of no fewer than three directors, the majority of whom are not officers or employees of the corporation or any of its affiliates. If there are fewer than four directors, the board of directors constitutes the audit committee and, as such, must carry out the duties and functions required of a committee under the Act.

Meetings of the audit committee may be called by a member of the committee, the auditor or, if a separate appointment has been made in that regard, by the examiner of the corporation. The corporation's auditor (examiner) must receive notice of every meeting and may attend and be heard. In addition, any member of the audit committee may specifically request the auditor (examiner) to attend a particular meeting, or every meeting, of the committee.

Legislated Responsibilities

The minimum duties of an audit committee, as defined in the legislation, are to:

- review and advise the board of directors with respect to the financial statements that are to be included in the annual report of the corporation;
- oversee any internal audit of the corporation;
- review and advise the board of directors with respect to the annual auditor's report of the corporation;
- in the case of a corporation undergoing a special examination, review and advise the board of directors with respect to the plan and reports; and
- perform such other functions as are assigned to it by the board of directors or the charter or by-laws of the corporation.

Other Responsibilities

Some of the additional functions which might be assigned to the audit committee follow naturally from those that are legislated. These additional functions would include:

- where appropriate, advising the board of directors with respect to the appointment of external auditors;
- reviewing and advising the board of directors with respect to the plan for the annual audit;
- reviewing plans and procedures to ensure appropriate integration and interreliance among internal audits, annual external audits and special examinations;
- reviewing and advising the board of directors with respect to any quantitative performance information that is

subject to audit and any other accountability-related information released by the corporation; and

- following up on the implementation of recommendations made in internal audit, annual external audit and special examination reports.

In addition to duties related directly to annual audit and special examination processes, other duties frequently performed by audit committees include monitoring adherence to the corporation's code of conduct and initiating or overseeing special investigations into such matters as conflicts of interest, executive expenses and sensitive payments.

Relationships of the Audit Committee

The audit committee of a Crown corporation operates in a complex environment. It has relationships with groups at various levels in the corporate hierarchy. Figure 2 on page 10 illustrates the committee's position in relation to these groups.

As a committee of the board of directors, the audit committee helps the board to carry out those of its responsibilities associated with disclosing information on the performance of the corporation and maintaining sound internal controls.

In discharging its duties on behalf of the board, however, the committee also has to maintain close relationships with other key players — including management, internal and external auditors — involved in these aspects of corporate activity. In particular, it must be concerned with the co-ordination of the various audit and examination activities which bear on the relevance and reliability of the information the corporation prepares and discloses.

The following sections describe typical relationships of the audit committee with the board of directors, management and auditors.

The Audit Committee and the Board of Directors

The audit committee, as a standing committee of the board of directors, derives its mandate, terms of reference and any other responsibilities beyond those prescribed in the Financial Administration Act from the board. The audit committee's authority, therefore, comes directly from the legislation and the board. Although it cannot act in its own right, the committee is the board's adviser on accountability and audit-related matters, and it can recommend a specific course of action to the board.

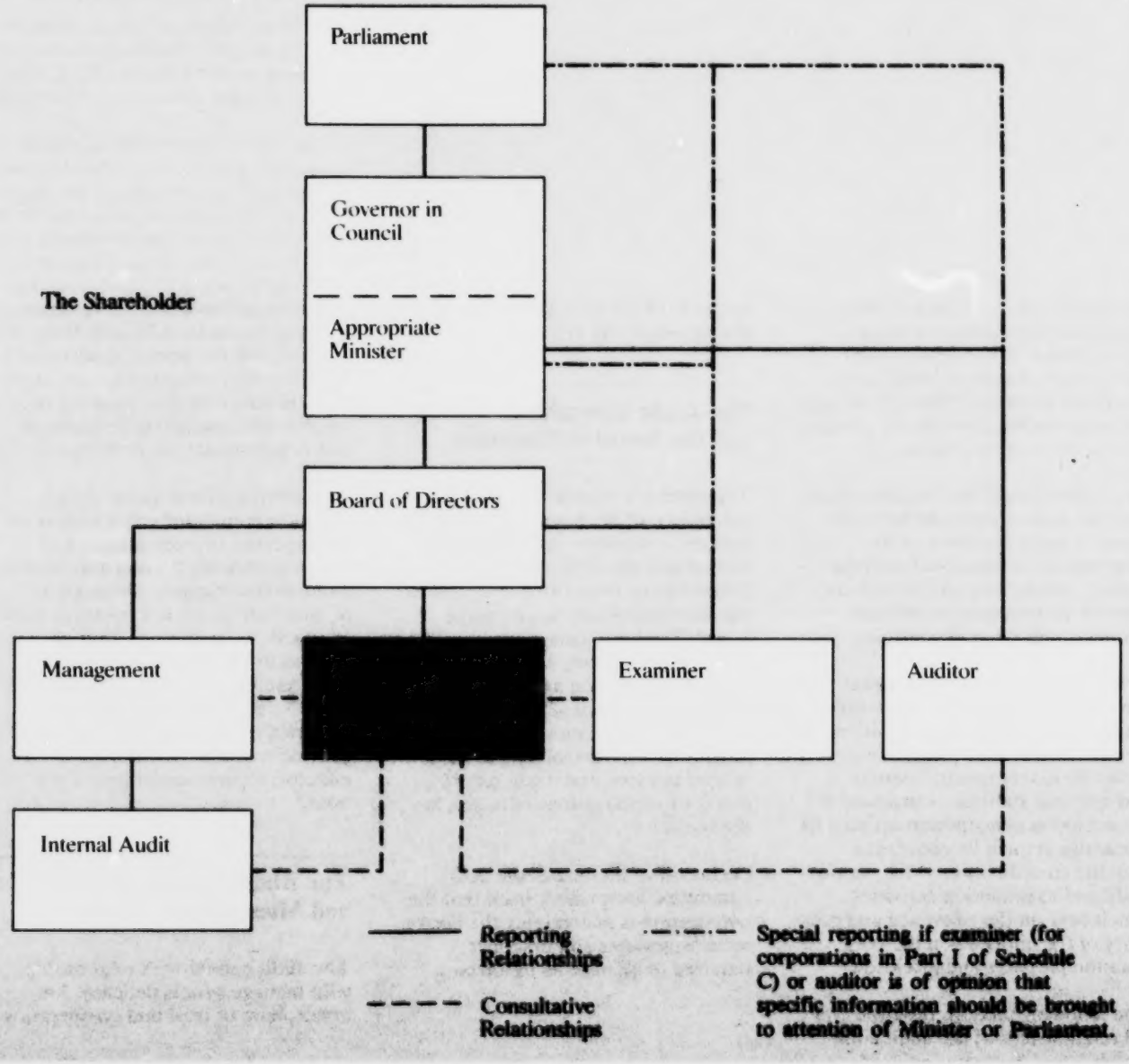
On behalf of the board, the audit committee must satisfy itself that the corporation is maintaining the books, records, systems and practices required to manage its businesses, activities and affairs in accordance with the Financial Administration Act and that the corporation's accountability relationships are appropriately served by the reporting of reliable information (both financial and non-financial) on performance.

In discharging its responsibilities, the audit committee relies heavily on the expertise of management and the corporation's internal and external auditors (examiners). Although it neither carries out nor manages audits or special examinations itself, the audit committee must monitor the audit and examination processes and products, and make whatever inquiries are necessary, to allow it to provide sound advice and make effective recommendations to the board.

The Audit Committee and Management

The audit committee's relationship with management is delicate. An atmosphere of trust and co-operation

Figure 2: Relationships of the Audit Committee



between the two will enhance considerably the effectiveness of the audit committee.

An audit committee interacts with management in a number of ways. On the one hand, by identifying and communicating actual and potential problem areas, it can act as a constructive critic. On the other, it can act as an adviser to management by providing suggestions for follow-up. The audit committee must be careful, however, not to interfere with management's autonomy and responsibilities.

The audit committee can be instrumental in fostering a good relationship between management and the board of directors. A necessary step in this regard is for management to implement and maintain sound management systems and practices, and for the audit committee to monitor their operation through the internal audit, annual external audit and special examination processes. Relevant, reliable and timely information from these systems leads to a well informed audit committee and, by extension, to a well informed board of directors that has confidence in management.

The audit committee also has another role — as referee, helping to resolve any disagreements between management and the internal and external auditors with regard to such matters, for example, as definition of scope, fairness of findings and the feasibility of recommendations. It can act as an objective, knowledgeable third party in this kind of dispute.

Any concerns or misunderstandings that management might have about the audit committee can be diminished by clearly defining the committee's role and responsibilities, establishing communication between the two, and giving management opportunities to provide input during committee meetings. Nevertheless, the committee's right to meet when management is not present should not be questioned, despite any concerns that management might have about being excluded from all or part of a particular audit committee meeting.

To create an environment in which an audit committee can develop an effective relationship with management, the board of directors should adopt a clear, unambiguous mandate for the committee and include any other responsibilities the board might wish the committee to discharge over and above those described in the Financial Administration Act. The mandate should specify the committee's terms of reference and its operating procedures. The board should then communicate the mandate and terms of reference to management so that it clearly understands what responsibilities and authority the board has given to the committee.

Management can provide the committee with valuable information and advice. The committee should invite corporate financial officers, legal counsel and other members of the management team to committee meetings when appropriate. Similarly, in some situations it might be desirable for the audit committee to invite representatives of government agencies and departments (such as the Treasury Board Secretariat, Department of Finance, Office of the Comptroller General) to attend all or part of a meeting.

The Audit Committee and Internal Audit

Internal audit investigates and provides information to executive management on the performance of control systems and on the general functioning of the organization.

The minimum legislated responsibilities of an internal audit function are outlined in Figure 1. Additional responsibilities may be allocated to the function in such areas, for example, as reporting on compliance with management policies or with central agency guidelines.

Although the Financial Administration Act defines a number of responsibilities for internal audit, it does not indicate how these responsibilities should be assigned within a corporation. In practice, there may be cases where all "internal audit" responsibilities are assigned to a single organizational unit, as well as cases where the responsibilities are split over two or more units (e.g., an evaluation group as well as an internal audit group). In the latter situation, the audit committee can assist executive management in promoting necessary co-ordination among the units.

The head of internal audit almost always reports to senior management — often to the President. Although no formal line relationship exists between internal audit and

the audit committee, there is a functional relationship between the two. This functional relationship suggests that internal audit should have unrestricted access to the committee. Benefits flow to both parties: the audit committee is kept up to date on internal audit's activities and findings and, therefore, can more easily "oversee" the function, as required by Part XII of the Financial Administration Act. At the same time, access to the board through the audit committee contributes to maintaining the internal audit function's independence.

Internal audit should feel comfortable in the knowledge that the committee can be approached at any time for advice or other help. As the "overseer" of internal audit, the committee should be able to help resolve differences of opinion (for example, on the scope or approach of an audit) between that function and management. The audit committee can also support internal audit by helping to ensure that it has the quantity and quality of staff and other resources it needs to do its job well.

Initiating Internal Audits. The Financial Administration Act makes it mandatory for internal audits to be carried out in parent Crown corporations and in wholly-owned subsidiaries, unless the Governor in Council is of the opinion that the cost of such audits would outweigh the benefits. In Crown corporations where no internal audit function now exists, the audit committee should ask management to determine the options open to the corporation and to report to the audit committee. This would include assessing the costs and benefits of developing an in-house capability, contracting out, or some combination of the two. One possibility is that such an assessment may lead to a request to Governor in Council to waive the requirement for internal audits in the corporation or its wholly-owned subsidiaries.

The audit committee should review the findings of such a study and make recommendations to the board of directors.

Working with the Internal Audit Group. Part XII of the Financial Administration Act requires that audit committees oversee the internal audits carried out in Crown corporations. The word "oversee" allows committees flexibility in their relationship with the internal audit function. However, it is likely that the board of directors and its audit committee will want to ensure that there is a healthy internal audit function in the corporation and that it operates freely, without interfering unduly in the relationship between management and internal audit. Accordingly, some areas in which audit committees might become productively involved in overseeing internal audit's work include:

- reviewing internal audit's mandate;
- assessing internal audit's capabilities;
- reviewing internal audit's reporting relationships;
- reviewing audit plans;
- reviewing and discussing internal audit reports;
- following up on the implementation of recommendations; and
- ensuring co-ordination among internal audits, annual external audits and special examinations.

Reviewing internal audit's mandate. The committee should examine the internal audit mandate and assess its appropriateness in light of the characteristics of the corporation and the requirements of Part XII of the Financial Administration Act.

Assessing internal audit's capabilities. The audit committee should satisfy itself that sufficient resources are allocated to internal audit. The committee should also determine that internal audit staff has the experience, training and approaches needed to meet the terms of the mandate, and that it maintains independence and objectivity in its work.

Reviewing internal audit's reporting relationships. The committee should assess whether reporting to the Chief Executive Officer would be appropriate, or whether internal audit might best report to another senior executive officer who reports directly to the Chief Executive Officer. In general, the more senior the level to which internal audit reports, the greater is its real or perceived independence. The audit committee, as part of exploring possible reporting relationships for internal audit, should also ensure that internal audit has ready access to the committee.

Reviewing audit plans. After internal audit plans have been reviewed by management, the audit committee should review them to satisfy itself that the planned audit work will

meet the unique needs of the corporation, will produce the most benefits for the costs involved and will fulfil the legal requirements of the Financial Administration Act. The committee should examine the plan to make certain that internal audit has allocated enough effort to reviewing areas of greatest risk and exposure.

In effect, the audit committee should engage the internal audit staff in a challenge of their audit plan, and after the review, should formally agree to the plan. The agreement should specify key milestones and dates when findings will be reported to the audit committee. It follows that any subsequent changes to the internal audit plans should be cleared with the audit committee.

Reviewing and discussing internal audit reports. Most audit committee members cannot be expected to have the time to review fully the detailed reports of all internal audit projects. Therefore, the audit committee should request that summary reports be provided, focused on the key findings, conclusions and recommendations of the internal audit work.

When an audit committee reviews internal audit reports, its primary goal is to determine whether internal audit has satisfied the objectives set out in the audit plan. The audit committee should be sensitive to identified weaknesses that can be addressed before more serious problems result. The review should consider the recommendations made by internal audit to deal with identified weaknesses, as well as the possible need for additional audit work by internal auditors, the external auditor or the examiner of the corporation.

Whether or not reports bring to light major deficiencies, the audit committee should satisfy itself that internal audit received the information and co-operation it needed from management and staff when carrying out its examination. If internal audit was obstructed or hindered in any way from getting at, or reporting, the facts, the audit committee should consider the appropriateness of meeting with senior management and/or the board of directors to bring the matter to their attention.

Following up on the implementation of recommendations. As part of reviewing the internal audit plan, the committee should determine that it calls for a follow-up to assess management's response to previously reported weaknesses and to any recommendations. When reviewing results of the internal audit, the audit committee should inquire about progress in implementing any previous recommendations. If important recommendations have not been acted on, the audit committee would normally make inquiries of senior management to find out why.

Ensuring co-ordination of internal audits with annual external audits and special examinations. Internal and external audit and special examination work should complement each other. In particular, the Financial Administration Act calls for annual external audits and special examinations to place as much reliance as is practicable on the work of internal audit. Audit committees, therefore, should be concerned with the integration and co-ordination of all audit efforts to ensure that audit costs are controlled, that disruptions to operations and time demands on corporate officials are minimized, and that no areas of significant audit concern are overlooked.

The plans for internal audits, annual audits and special examinations likely provide the best mechanisms to achieve the necessary co-ordination. The audit committee will have to review the plans from a common perspective, based on a clear understanding of the requirements of the Financial Administration Act and the unique characteristics of the corporation.

The Audit Committee and the Annual Audit

The Financial Administration Act stipulates the auditing and reporting responsibilities of the external auditor and sets out the audit committee's responsibilities for reviewing the financial statements that the corporation proposes to present in its annual report, for reviewing the annual auditor's report, and for advising the board of directors with respect to these matters.

The audit committee's responsibilities in relation to annual audit suggest involvement in:

- appointment of auditors;
- reviewing the audit plan; and
- reviewing financial statements and auditors' reports.

Appointment of auditors. On and after 1 January 1989, the Auditor General of Canada will be appointed as sole or joint auditor of each parent Crown corporation named in Part I of Schedule C to the Financial Administration Act unless he waives the requirement to be so appointed. In corporations where the Auditor General is not the sole statutory auditor, the audit committee should participate in the selection or re-appointment of an auditor.

As part of the process of appointing an auditor in a parent corporation, the minister consults the board of directors before the Governor in Council makes the appointment. In effect, the board of directors may recommend an auditor for appointment. It would seem appropriate for the board of directors to assign responsibility to the audit committee for recommending a suitably qualified auditor on the board's behalf. Where an auditor is appointed to a subsidiary corporation, the board of the parent corporation (rather than the Governor in Council) makes the appointment, and the minister is not legally required to be involved. Again, the audit committee may be assigned the responsibility for formulating recommendations for this purpose.

Under the Financial Administration Act, the Governor in Council may make regulations or issue guidelines with respect to criteria to be applied in selecting an auditor. The audit committee should be familiar with any regulations or guidelines that may be issued in this respect.

Reviewing the audit plan. The audit committee should review the plan for the annual audit by assessing the reasonableness of the audit scope and plan and determining whether the corporation is receiving good value for the money it spends (or the costs it incurs) on the annual audit. In this regard, it may be noted that the auditors must do enough audit work to satisfy generally accepted auditing standards as required by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). However, the committee should be aware that there are many areas where the auditor can exercise judgement as to how the standards can be applied.

The committee should assess the degree of assurance that the board of directors will be able to take from the auditor's work. Accordingly, the committee should satisfy itself that the audit scope will not be restricted in any way and that key areas of interest to the board (such as those where risk and exposure are greatest, or where problems are known to exist) are adequately covered.

When reviewing the plans for the annual audit, the audit committee should determine that the external auditor has considered internal audit's work in planning the work required to discharge his or her responsibilities. Although the external auditor is required to rely on the work of internal audit to the extent practicable, it is likely that the external auditor will still need to do work in all critical audit areas. Nevertheless, the audit committee should assure itself that the external auditors do not spend an unwarranted amount of time on work that internal audit has already done adequately.

Reviewing financial statements and auditors' reports. The audit committee is required to review, and advise the board of directors with regard to, the corporation's annual financial statements and the auditor's report. This responsibility reflects a basic accountability expectation that directors of a Crown corporation will satisfy themselves that their corporation provides a full and fair accounting to the government and to Parliament. To meet this expectation fully, the audit committee would nor-

mally advise the board of directors regarding all accountability reports, including the corporation's annual report and any quantitative information included therein.

The external auditor will have reviewed each of these documents and will have examined the systems and procedures used to develop the information they contain.

Accordingly, discussion with the external auditor should be the starting point for the committee's review of accountability reports and should also provide useful insights into the strengths and weaknesses of various internal control and information systems.

The audit committee's review of financial statements and other accountability information should address not only whether current practice meets minimum requirements but also whether there are opportunities for improvement. For example, preparing financial statements in accordance with generally accepted accounting principles involves the selection of certain practices from a wide range of acceptable alternatives. The financial statements may vary in format and level of detail and, typically, will include extensive notes of varying complexity. Even more flexibility and variability exists with respect to the selection, basis of calculation and presentation of other information in annual reports.

The audit committee should seek the auditor's views on opportunities to improve the quality of accountability reports, inquire into alternative treatments that may have been considered but rejected, and review instances where the auditor's advice on accounting or disclosure matters has not been followed.

In reviewing the auditor's report, the audit committee should bear in mind that the Financial Administration Act requires the auditor to avoid expressing any opinions on the merits of matters of policy. Matters of policy would include the purpose for which the corporation is incorporated, its objectives and any business or policy decisions of the corporation or the government.

Problems encountered in the audit should be of direct interest to the audit committee. Such problems might include specific accounting, authorities or disclosure issues, or difficulties encountered by the auditor involving management or staff. For example, the committee might ask the auditors whether they received all the information they required and obtained necessary co-operation from corporate management and staff, including internal audit. The committee should also determine how management proposes to respond to any weaknesses revealed by the audit.

The external auditor is not required to report explicitly on the extent of reliance on the work of the corporation's internal audit function. However, the audit committee should explore situations in which the external auditor has not been able to rely on internal audit work. Differing objectives, priorities, emphases or timing may all reduce the extent of reliance that is practical — without reflecting adversely on either auditor. However, non-reliance may also be a symptom of deficiencies in the planning, co-ordination or execution of internal or external audit work. The audit committee's responsibility for overseeing internal audit gives it a direct interest in determining whether or not problems exist and in seeing that problems are resolved.

The Audit Committee and the Special Examination

The Financial Administration Act stipulates that parent Crown corporations and their wholly-owned subsidiaries shall undergo "special examinations" at least once every five years. Specifically, the examiner expresses an opinion on whether there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the management systems and practices examined. As well, the examiner must report on the extent of reliance on the work of internal audit.

The legislation defines or implies certain elements of the working relationship between the audit committee and those who conduct special examinations. This relationship involves:

- appointing an examiner;
- reviewing plans for the special examination; and
- reviewing the results.

Appointing an examiner. The external auditor of the corporation would normally be expected to conduct

the special examination. However, there is provision for another auditor qualified to do the work to be appointed as examiner by the Governor in Council. There are advantages to having the external auditors carry out both the annual audit and the special examination. They will normally know a great deal about the organization because of their previous experience in auditing the corporation. This knowledge reduces the time required to become familiar with the organization. Nevertheless, flexibility is provided in the law, as some auditors may be well qualified to provide the annual audit services required, but may lack the skills and experience necessary for a special examination.

Where an auditor other than the external auditor is to be appointed as the examiner, the minister will consult with the board of directors of a parent Crown corporation concerning an appropriate choice. In the case of wholly-owned subsidiaries that are being examined separately, the parent's board will consult with the board of the subsidiary on the choice of auditors to conduct the special examination. In both situations the audit committees should be involved in the selection process and should make recommendations to the board.

The audit committee should be satisfied that the auditors appointed to conduct the special examination have the knowledge and expertise required to complete the work. The audit committee should ensure that there is an appropriate mix of expertise among the members assigned to the special examination team. As a general rule, the audit committee should be satisfied that whoever carries out the special examination will marshall the multi-disciplinary team needed to assess competently and objectively the corporation's systems and practices for managing and using its resources.

Reviewing plans for the special examination. The audit committee's involvement in the planning phase of the special examination is essential. The examiner is required to submit a plan for the examination to the audit committee before the detailed examination begins. Based on a preliminary survey of the systems and practices to be examined, the plan will deal with such matters as the scope and objectives of the examination, its timing, the methods and approaches to be used and the criteria to be applied. In addition, the plan will review issues relating to co-ordination with, and reliance on, internal audit.

Both the committee and the examiner should agree on the plan and criteria before the examination starts. Any disagreements at this stage should be resolved, if necessary, by recourse to the appropriate minister in the case of a parent corporation, or to the board of directors of the parent corporation in the case of a wholly-owned subsidiary.

An audit committee's review of special examination plans would include consideration of such issues as:

- the appropriate timing for the examination;
- the advantages and disadvantages of carrying out the examination over a number of years, as distinct from undertaking and reporting a more intensive effort once every five years;
- the appropriate scope for the examination, in terms of the systems and practices to be examined;
- the cost of the examination in relation to the scope and approach proposed;
- the relevance of proposed criteria;
- the co-ordination of planned special examination work, internal audits and annual external audits;
- the qualifications of the proposed personnel and the suitability of approaches that will be used in carrying out the work; and
- the administrative arrangements for the examination, including agreement on milestones (e.g., progress reports at specified intervals while the examination is in progress, or at important decision points), the nature of materials to be submitted to the committee, communication and consultation procedures to be observed, and so on.

As noted earlier, special examinations are carried out at least once every five years. However, the Governor in Council, the appropriate minister or the board of directors may require that they be carried out more frequently. Because the audit committee monitors the results of all audit activities in the corporation, it should

be in a position to recommend the need for any additional special examinations to the board.

Reviewing the results. The audit committee should review and advise the board of directors on the findings of a special examination. In conducting a review, the audit committee should discuss findings with the examiner and with representatives of management. The review should focus on such matters as:

- the reasonableness of the findings in light of the scope of the examination, the criteria employed and the evidence on which the findings are based;
- the basis used by the examiner to judge the significance of deficiencies;
- the requirement that examiners not express any opinions on the merits of matters of policy;
- the feasibility of implementing recommendations; and
- the responses by management, including any action plans for dealing with identified problems.

As in the case of annual audits, the committee should fully probe any difficulties encountered in carrying out the special examination, such as lack of co-operation by corporation staff or difficulties in obtaining necessary information. In addition, any problems encountered in relying on internal audit should be explored. In all these areas, the audit committee or the board of directors should request management to take whatever corrective action is appropriate.

The examiner is required to consult with the board of directors before reporting any information either to the minister or to Parliament.* The audit committee, therefore, should be particularly concerned with providing sound advice to the board in this regard. It can do this on the basis of a thorough review of the issues with the examiners and management to satisfy itself that the findings are indeed significant, are well founded and are presented in a fair and balanced manner.

Finally, on behalf of the board of directors, the audit committee might review the advantages and disadvantages of releasing the findings of special examinations to the corporation's staff or the public. Even if the report details certain weaknesses, there may be advantages to releasing it. For example, releasing the report could:

- help ensure that employees are aware of and feel involved in corporate developments;
- demonstrate a sense of public responsibility; and
- help ensure that the information is released through appropriate channels.

Alternatively, there may be factors, such as a potential for commercial disadvantage, that might militate against a wide distribution of the report.

*For parent corporations named in Part I of Schedule C (and their wholly-owned subsidiaries), information from special examinations may be brought to the attention of the minister or Parliament if, in the opinion of the examiner, such reporting is warranted.

Organizing the Audit Committee's Business

The Committee's Workload

The activities of the audit committee and the frequency of its meetings are clearly a function of the specific duties assigned to the committee and the extent of audit activity within the corporation. In this respect, the amount and nature of audit activity (and, therefore, of the committee's work) could differ markedly from year to year. On the one hand, for example, the scheduling of a special examination for one particular year can be expected to have a significant impact on the committee's workload during that year. On the other, where a special examination is carried out on a continuous basis in such a way that all the major systems and practices are examined over a five-year cycle, it should be possible to smooth the workload of the committee accordingly.

Once the level of audit activity for the forthcoming year is known and internal audit, annual external audit and special examination plans are established and integrated, the committee will be in a position to schedule meetings to dovetail with known critical milestones. Planning the committee's work is essential and settling an annual agenda has much to recommend it. However, some flexibility is required to deal with events that even the best laid plans could not have anticipated.

The major activities and milestones that should be considered in establishing an annual agenda include:

Internal Audit

- periodic review of mandate resources and reporting relationships
- annual review of audit plans
- periodic review of findings and recommendations
- periodic review of performance and cost-effectiveness of the activity

Annual Audit

- where appropriate, advice to the board on the appointment of the auditor
- review of the annual audit plan and attendant costs and fees
- review of the financial statements, the quantitative information and the auditor's report
- review of the auditor's management letter(s) and recommendations

Special Examinations

- where appropriate, advice to the board on the appointment of an examiner
- review of the special examination plan and agreement on criteria
- review of special examination reports and recommendations

This list is derived largely from the duties of the audit committee specified in the Financial Administration Act. However, as noted earlier in the section dealing with the responsibilities of audit committees, boards of directors may assign additional duties to the committee, including, for example:

- reviewing any accountability-related information released by the corporation;
- initiating or overseeing special investigations into such matters as conflicts of interest and executive expenses; and
- monitoring adherence to the corporation's code of conduct.

It is clear that the duties assigned to Crown corporation audit committees by the Financial Administration Act have significant workload implications. In these circumstances, the board of directors should consider carefully the consequences of asking the audit committee to assume any additional duties. Nevertheless, if such extra duties are assigned, they too would have to be considered in planning and scheduling the committee's work.

There is considerable flexibility in the workload of an audit committee; it depends on factors such as the duties assigned to it, the corporate environment in which it operates, the procedures adopted to discharge its responsibilities, and so on. Accordingly, there is no hard and fast answer to how many times the committee should meet each year and, in practice, this will vary from corporation to corporation as well as from year to year within a corporation. However, obvious times for the audit committee to meet would be just before or just after regularly scheduled meetings of the board of directors.

The Committee's Efficiency

In view of the heavy workload for audit committees in Crown corporations, it will be important to pay attention to a number of factors which, in practice, appear to influence the efficiency and effectiveness of an audit committee.

Size. The legislation requires that the audit committee should have at least three members, but it gives no upper limit. In the private sector, it has been found that a committee comprising three to five members seems to work best. With more members the committee may become unwieldy and its deliberations more time-consuming.

Rotating membership. Rotating the committee's membership can be used to strike an appropriate balance between introducing new perspectives and ideas and maintaining some continuity to benefit from acquired experience.

Officer members. The legislation does not prohibit an officer of a Crown corporation from sitting on the audit committee. It requires only that the majority of the members be neither officers nor employees of the corporation or any of its affiliates. Current practice in the private sector favours the appointment of only "outside" directors as a means of encouraging the committee's independence.

Qualifications of members. Whoever the members are, they should have an understanding of the corporation's public accountability; have sufficient knowledge of the corporation's business and environment to identify potential problems; have an inquiring mind and the ability to pose probing questions; and be determined to obtain satisfactory answers to questions. It is not necessary for each member to have a strong financial or accounting background, although at least one member with such a background would be a definite asset. Finally, members should be able to devote the required time to the committee's work.

Preparation for meetings. Members should be well prepared for each meeting. This requires that, well in advance of the meeting, they should have an agenda for the meeting, the minutes of the previous meeting, briefing papers and other related materials.

Staff support. Committees should have adequate staff support to ensure that administrative functions are performed efficiently and on time. Such functions include, for example, issuing agendas, giving notification of meetings, preparing and distributing minutes and co-ordinating the committee's work with that of the board. Normally, the committee's administrative work is undertaken by the office of the secretary of the corporation under the direction of the chairperson of the committee. Alternatively, it might be possible to secure the necessary support from internal audit or similar corporate functions.

For further information, contact:

Crown Corporations Group
Office of the Auditor General of
Canada
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Telephone (613) 995-3766

Appendix 1: List of Readings

Accountants International Study Group. "Audit Committees: Current Practices in Canada, the United Kingdom and the United States", 1977.

American Institute of Certified Public Accountants. "Audit Committees: Answers to Typical Questions about their Organization and Operations." New York, 1978.

Canadian Comprehensive Auditing Foundation. "Auditing in Federal Crown Corporations: A Director's Introduction to the Audit and Special Examination Provisions of the Financial Administration Act (as amended by Bill C-24)." Ottawa 1984.

Canadian Institute of Chartered Accountants. "Audit Committees — A Research Study." Toronto, 1981.

Conference Board of Canada. "The Audit Committee of the Board of Directors," Bulletin No. 21, Ottawa, 1982.

Institute of Internal Auditors, Inc. and the National Association of Corporate Directors. "Second Conference on the Audit Committee Interface with the Internal Auditor", November 24-26, 1980. Audit Committee Conference, Boca Raton, Fla. Washington, D.C., 1984.

Audit Committee booklets produced by many public accounting firms.

Such guidance as may be issued by the Crown Corporations Directorate of Treasury Board/Finance from time to time.

Appendix 2: Extracts from the Financial Administration Act.

Financial Management

Books and systems

138. (1) Each parent Crown corporation shall cause

(*a*) books of account and records in relation thereto to be kept, and

(*b*) financial and management control and information systems and management practices to be maintained,

in respect of itself and each of its wholly-owned subsidiaries, if any.

Idem

(2) The books, records, systems and practices referred to in subsection (1) shall be kept and maintained in such manner as will provide reasonable assurance that

(*a*) the assets of the corporation and each subsidiary are safeguarded and controlled;

(*b*) the transactions of the corporation and each subsidiary are in accordance with this Part, the regulations, the charter and by-laws of the corporation or subsidiary and any directive given to the corporation; and

(*c*) the financial, human and physical resources of the corporation and each subsidiary are managed economically and efficiently and the operations of the corporation and each subsidiary are carried out effectively.

Internal audit

(3) Each parent Crown corporation shall cause internal audits to be conducted, in respect of itself and each of its wholly-owned subsidiaries, if any, to assess compliance with subsections (1) and (2), unless the Governor in Council is of the opinion that the cost of such audits is not justified by the benefits to be derived therefrom.

Financial statements

(4) Each parent Crown corporation shall cause financial statements to be prepared annually, in respect of itself and its wholly-owned subsidiaries, if any, in accordance with generally accepted accounting principles as supplemented or augmented by regulations made pursuant to subsection (6).

Form of financial statements

(5) The financial statements of a parent Crown corporation and of a wholly-owned subsidiary shall be prepared in a form that clearly sets out information according to the major businesses or activities of the corporation or subsidiary.

Regulations

(6) The Treasury Board may, for the purposes of subsection (4), make regulations respecting financial statements either generally or in respect of any specified parent Crown corporation or any parent Crown corporation of a specified class, but such regulations shall, in respect of the preparation of financial statements, only supplement or augment generally accepted accounting principles.

Auditor's Reports

Annual auditor's report

139. (1) Each parent Crown corporation shall cause an annual auditor's report to be prepared, in respect of itself and its wholly-owned subsidiaries, if any, in accordance with the regulations, on

(*a*) the financial statements referred to in section 138; and

(*b*) any quantitative information required to be audited pursuant to subsection (5).

Contents

(2) A report under subsection (1) shall be addressed to the appropriate Minister and shall

(*a*) include separate statements, whether in the auditor's opinion,

(i) the financial statements are presented fairly in accordance with generally accepted accounting principles applied on a basis consistent with that of the preceding year,

(ii) the quantitative information is accurate in all material respects and, if applicable, was prepared on a basis consistent with that of the preceding year, and

(iii) the transactions of the corporation and of each subsidiary that have come to his notice in the course of his examination for the report were in accordance with this Part, the regulations, the charter and by-laws of the corporation or subsidiary and any directive given to the corporation; and

(*b*) call attention to any other matter falling within the scope of his examination for the report that, in his opinion, should be brought to the attention of Parliament.

Regulations

(3) The Treasury Board may make regulations prescribing the form and manner in which the report referred to in subsection (1) is to be prepared.

Separate reports

(4) Notwithstanding any other provision of this Part, the auditor of a parent Crown corporation may prepare separate annual auditor's reports on the statements referred to in paragraph 139(1) (*a*) and on the information referred to in paragraph 139(1)(*b*) if, in his opinion, separate reports would be more appropriate.

Audit of quantitative information

(5) The Treasury Board may require that any quantitative information required to be included in a parent Crown corporation's annual report pursuant to subsection 152(3) be audited.

Other reports

(6) The auditor of a parent Crown corporation shall prepare such other reports respecting the corporation or any wholly-owned subsidiary of the corporation as the Governor in Council may require.

Examination

(7) An auditor shall make such examination as he considers necessary to enable him to prepare a report under subsection (1) or (6).

Reliance on internal audit

(8) An auditor shall, to the extent he considers practicable, rely on any internal audit of the corporation being audited that is conducted pursuant to subsection 138(3).

Errors and omissions

140. (1) A director or officer of a Crown corporation shall forthwith notify the auditor and the audit committee of the corporation, if any, of any error or omission of which the director or officer becomes aware in a financial statement that the auditor or a former auditor has reported on or in a report prepared by the auditor or a former auditor pursuant to section 139.

Idem

(2) Where an auditor or former auditor of a Crown corporation is notified or becomes aware of any error or omission in a financial statement that the auditor or former auditor has reported on or in a report prepared by the auditor or former auditor pursuant to section 139, he shall forthwith notify each director of the corporation of the error or omission if he is of the opinion that the error or omission is material.

Correction

(3) Where an auditor or former auditor of a Crown corporation notifies the directors of an error or omission in a financial statement or report pursuant to subsection (2), the corporation shall prepare a revised financial statement or the auditor or former auditor shall issue a correction to the report, as the case may be, and a copy thereof shall be given to the appropriate Minister.

Auditors

Appointment of auditor

141. (1) The auditor of a parent Crown corporation shall be appointed annually by the Governor in Council, after the appropriate Minister has consulted the board of directors of the corporation, and may be removed at any time by the Governor in Council, after the appropriate Minister has consulted the board.

Auditor General

(2) On and after January 1, 1989, the Auditor General of Canada shall be appointed by the Governor in Council as the auditor, or a joint auditor, of each parent Crown corporation named in Part I of Schedule C, unless the Auditor General waives the requirement that he be so appointed.

Idem

(3) Subsections (1) and (2) do not apply in respect of any parent Crown corporation the auditor of which is specified by any other Act of Parliament to be the Auditor General of Canada, but the Auditor General is eligible to be appointed the auditor, or a joint auditor, of a parent Crown corporation pursuant to subsection (1) and subsections (8) to (10) do not apply to him.

Exception

(4) Notwithstanding subsection (1), where the report referred to in subsection 139(1) is to be prepared in respect of a wholly-owned subsidiary separately, the board of directors of the parent Crown corporation that wholly owns the subsidiary shall, after consultation with the board of directors of the subsidiary, appoint the auditor of the subsidiary, and subsections (6) and (8) to (11) and section 142 apply in respect of such auditor as though the references therein to a parent Crown corporation were references to the subsidiary.

Criteria for appointment

(5) The Governor in Council may make regulations prescribing the criteria to be applied in selecting an auditor for appointment pursuant to subsection (1) or (4).

Re-appointment

(6) An auditor of a parent Crown corporation is eligible for re-appointment on the expiration of his appointment.

Continuation in office

(7) Notwithstanding subsection (1), if an auditor of a parent Crown corporation is not appointed to take office on the expiration of the appointment of an incumbent auditor, the incumbent auditor continues in office until his successor is appointed.

Persons not eligible

(8) A person is disqualified from being appointed or re-appointed or continuing as an auditor of a parent Crown corporation if he is not independent of the corporation, any of its affiliates, or the directors or officers of the corporation or any of its affiliates.

Independence

(9) For the purposes of this section,

(*a*) independence is a question of fact; and

(*b*) a person is deemed not to be independent if he or any of his business partners

(i) is a business partner, director, officer or employee of the parent Crown corporation or any of its affiliates, or a business partner of any director, officer or employee of the corporation or any of its affiliates,

(ii) beneficially owns or controls, directly or indirectly through a trustee, legal representative, agent or other intermediary, a material interest in the shares or debt of the parent Crown corporation or any of its affiliates, or

(iii) has been a receiver, receiver-manager, liquidator or trustee in bankruptcy of the parent Crown corporation or any of its affiliates within two years of his proposed appointment as auditor of the corporation.

Resignation

(10) An auditor of a parent Crown corporation who becomes disqualified under this section shall resign forthwith after becoming aware of his disqualification.

Qualifications preserved

(11) Nothing in this section shall be construed as empowering the appointment, re-appointment or continuation in office as an auditor of a parent Crown corporation of any person who does not meet any qualifications for such appointment, re-appointment or continuation established by any other Act of Parliament.

Resignation

142. A resignation of an auditor of a parent Crown corporation becomes effective at the time the corporation receives a written resignation from him or at the time specified in the resignation, whichever is later.

Special Examination

Special examination

143. (1) Each parent Crown corporation shall cause a special examination to be carried out, in respect of itself and its wholly-owned subsidiaries, if any, to determine if the systems and practices referred to in paragraph 138(1)(*b*) were, in the period under examination, maintained in a manner that provided reasonable assurance that

(*a*) the assets of the corporation and each subsidiary were safeguarded and controlled; and

(*b*) the financial, human and physical resources of the corporation and each subsidiary were managed economically and efficiently and the operations of the corporation and each subsidiary were carried out effectively.

Time for examination

(2) A special examination shall be carried out at least once every five years and at such additional times as the Governor in Council, the appropriate Minister or the board of directors of the corporation to be examined may require.

Plan

(3) Before an examiner commences a special examination, he shall survey the systems and practices of the corporation to be examined and submit a plan for the examination, including a statement of the criteria to be applied in the examination, to the audit committee of the corporation, or if there is no audit committee, to the board of directors of the corporation.

Resolution of disagreements

(4) Any disagreement between the examiner and the audit committee or board of directors of a corporation over a plan referred to in subsection (3) may be resolved

(*a*) in the case of a parent Crown corporation, by the appropriate Minister; and

(*b*) in the case of a wholly-owned subsidiary, by the parent Crown corporation that wholly owns the subsidiary.

Reliance on internal audit

(5) An examiner shall, to the extent he considers practicable, rely on any internal audit of the corporation being examined conducted pursuant to subsection 138(3).

Report

(6) An examiner shall, on completion of the special examination, submit a report on his findings to the board of directors of the corporation examined.

Contents

(7) The report of an examiner under subsection (6) shall include

(*a*) a statement, whether in the examiner's opinion, with respect to the criteria established pursuant to subsection (3), there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices examined; and

(*b*) a statement of the extent to which the examiner relied on internal audits.

Special report to appropriate Minister

(8) Where the examiner of a parent Crown corporation named in Part I of Schedule C is of the opinion that his report under subsection (6) contains information that should be brought to the attention of the appropriate Minister, he shall, after consultation with the board of directors of the corporation, report that information to the Minister and furnish a copy of the report to the board.

Idem

(9) Where the examiner of a wholly-owned subsidiary of a parent Crown corporation named in Part I of Schedule C is of the opinion that his report under subsection (6) contains information that should be brought to the attention of the appropriate Minister, he shall, after consultation with the boards of directors of the subsidiary and corporation, report that information to the Minister and furnish copies of the report to the boards.

Special report to Parliament

(10) Where the examiner of a parent Crown corporation named in Part I of Schedule C is of the opinion that his report under subsection (6) contains information that should be brought to the attention of Parliament, he shall, after consultation with the appropriate Minister and the board of directors of the corporation, prepare a report thereon for inclusion in the next annual report of the corporation and furnish copies of the report to the board, the appropriate Minister and the Auditor General of Canada.

Idem

(11) Where the examiner of a wholly-owned subsidiary of a parent Crown corporation named in Part I of Schedule C is of the opinion that his report under subsection (6) contains information that should be brought to the attention of Parliament, he shall, after consultation with the appropriate Minister and the boards of directors of the subsidiary and corporation, prepare a report thereon for inclusion in the next annual report of the corporation and furnish copies of the report to the boards, the appropriate Minister and the Auditor General of Canada.

Examiner

144. (1) Subject to subsections (2) and (3), the auditor of a parent Crown corporation shall carry out a special examination.

Idem

(2) Where, in the opinion of the Governor in Council, a person other than the auditor of a parent Crown corporation should carry out a special examination, he may, after the appropriate Minister has consulted the board of directors of the corporation, appoint an auditor who is qualified for the purpose to carry out the examination in lieu of the auditor of the corporation and may, after the appropriate Minister has consulted the board, remove that qualified auditor at any time.

Exception

(3) Where a special examination is to be carried out in respect of a wholly-owned subsidiary separately, the board of directors of the parent Crown corporation that wholly owns the subsidiary shall, after consultation with the board of directors of the subsidiary, appoint the qualified auditor who is to carry out the special examination.

Applicable provisions

(4) Subject to subsection (5), subsections 141(8) to (10) and section 142 apply in respect of an examiner as though the references therein to an auditor were references to an examiner.

Auditor General eligible

(5) The Auditor General of Canada is eligible to be appointed an examiner and subsections 141(8) to (10) do not apply to him in respect of such an appointment.

Consultation with Auditor General

Consultation with Auditor General

145. The auditor or examiner of a Crown corporation may at any time consult the Auditor General of Canada on any matter relating to his audit or special examination and shall consult the Auditor General with respect to any matter that, in the opinion of the auditor or examiner, should be brought to the attention of Parliament pursuant to paragraph 139(2) (*b*) or subsection 143 (10) or (11).

Right to Information

Right to information

146. (1) On the demand of the auditor or examiner of a Crown corporation, the present or former directors, officers, employees or agents of the corporation shall furnish such

(*a*) information and explanations, and

(*b*) access to records, documents, books, accounts and vouchers of the corporation or any of its subsidiaries

as the auditor or examiner considers necessary to enable him to prepare any report as required by this Division and that the directors, officers, employees or agents are reasonably able to furnish.

Idem

(2) On the demand of the auditor or examiner of a Crown corporation, the directors of the corporation shall

(*a*) obtain from the present or former directors, officers, employees or agents of any subsidiary of the corporation such information and explanations as the auditor or examiner considers necessary to enable him to prepare any report as required by this Division and that the present or former directors, officers, employees or agents are reasonably able to furnish; and

(*b*) furnish the information and explanations so obtained to the auditor or examiner.

Reliance on reports

(3) An auditor or examiner of a Crown corporation may reasonably rely on any report of any other auditor or examiner.

Policy

Restriction

147. Nothing in this Part or the regulations shall be construed as authorizing the auditor or examiner of a Crown corporation to express any opinion on the merits of matters of policy, including the merits of

(*a*) the objects or purposes for which the corporation is incorporated, or the restrictions on the businesses or activities that it may carry on, as set out in its charter;

(*b*) the objectives of the corporation; and

(*c*) any business or policy decision of the corporation or of the Government of Canada.

Qualified Privilege

Qualified privilege

148. Any oral or written statement or report made under this Part or the regulations by the auditor or a former auditor, or the examiner or a former examiner, of a parent Crown corporation has qualified privilege.

Costs

Cost of audit and examinations

149. (1) The amounts paid to an auditor or examiner of a Crown corporation for preparing any report under section 139 or 143 shall be reported to the President of the Treasury Board.

Idem

(2) Where the Auditor General of Canada is the auditor or examiner of a Crown corporation, the costs incurred by him in preparing any report under section 139 or 143 shall be disclosed in the next annual report of the Auditor General and be paid out of the moneys appropriated for his office.

Audit Committee

Audit committee

150. (1) Each parent Crown corporation that has four or more directors shall establish an audit committee composed of not less than three directors of the corporation, the majority of whom are not officers or employees of the corporation or any of its affiliates.

Idem

(2) In the case of a parent Crown corporation that has less than four directors, the board of directors of the corporation constitutes the audit committee of the corporation and shall perform the duties and functions assigned to an audit committee by any provision of this Part and the provision shall be construed accordingly.

Duties

(3) The audit committee of a parent Crown corporation shall

(*a*) review, and advise the board of directors with respect to, the financial statements that are to be included in the annual report of the corporation;

(*b*) oversee any internal audit of the corporation that is conducted pursuant to subsection 138(3);

(*c*) review, and advise the board of directors with respect to, the annual auditor's report of the corporation referred to in subsection 139(1);

(*d*) in the case of a corporation undergoing a special examination, review, and advise the board of directors with respect to, the plan and reports referred to in section 143; and

(*e*) perform such other functions as are assigned to it by the board of directors or the charter or by-laws of the corporation.

Auditor or examiner's attendance

(4) The auditor and any examiner of a parent Crown corporation are entitled to receive notice of every meeting of the audit committee and, at the expense of the corporation, to attend and be heard thereat; and, if so requested by a member of the audit committee, the auditor or examiner shall attend any or every meeting of the committee held during his term of office.

Calling meeting

(5) The auditor or examiner of a parent Crown corporation or a member of the audit committee may call a meeting of the committee.

Wholly-owned subsidiary

(6) Where the report referred to in subsection 139(1) is to be prepared in respect of a wholly-owned subsidiary separately, subsections (1) to (5) apply, with such modifications as the circumstances require, in respect of the subsidiary as though

(*a*) the references therein to a parent Crown corporation were references to the subsidiary; and

(*b*) the reference in paragraph (3) (*a*) to the annual report of the corporation were a reference to the annual report of the parent Crown corporation that wholly owns the subsidiary.

Reports

Accounts, etc. to Treasury Board or appropriate Minister

151. (1) A parent Crown corporation shall provide the Treasury Board or the appropriate Minister with such accounts, budgets, returns, statements, documents, records, books, reports or other information as the Board or appropriate Minister may require.

Report on material developments

(2) The chief executive officer of a parent Crown corporation shall, as soon as reasonably practicable, notify the appropriate Minister, the President of the Treasury Board and any director of the corporation not already aware thereof of any financial or other developments that, in the chief executive officer's opinion, are likely to have a material effect on the performance of the corporation, including its wholly-owned subsidiaries, if any, relative to the corporation's objectives or on the corporation's requirements for funding.

Report on wholly-owned subsidiaries

(3) Each parent Crown corporation shall forthwith notify the appropriate Minister and the President of the Treasury Board of the name of any corporation that becomes or ceases to be a wholly-owned subsidiary of the corporation.

Annual report

152. (1) Each parent Crown corporation shall, as soon as possible, but in any case within three months, after the termination of each financial year submit an annual report on the operations of the corporation in that year concurrently to the appropriate Minister and the President of the Treasury Board, and the appropriate Minister shall cause a copy of the report to be laid before each House of Parliament on any of the first fifteen days on which that House is sitting after he receives it.

Reference to committee

(2) An annual report laid before Parliament pursuant to subsection (1) stands permanently referred to such committee of Parliament as may be designated or established to review matters relating to the business and activities of the corporation submitting the report.

Form and contents

(3) The annual report of a parent Crown corporation shall include

(*a*) the financial statements of the corporation referred to in section 138;

(*b*) the annual auditor's report referred to in subsection 139(1);

(*c*) a statement on the extent to which the corporation has met its objectives for the financial year;

(*d*) such quantitative information respecting the performance of the corporation, including its wholly-owned subsidiaries, if any, relative to the corporation's objectives as the Treasury Board may require to be included therein; and

(*e*) such other information as is required by this or any other Act of Parliament, or by the appropriate Minister, the President of the Treasury Board or the Minister of Finance, to be included therein;

and shall be prepared in a form that clearly sets out information according to the major businesses or activities of the corporation and its wholly-owned subsidiaries, if any.

Idem

(4) In addition to any other requirements under this or any other Act of Parliament, the Treasury Board may, by regulation, prescribe the information to be included in annual reports and the form in which such information is to be prepared.

Les comités de vérification des sociétés d'État

Guide publié par le Bureau du vérificateur général du Canada

Les comités de vérification des sociétés d'État

Guide publié par le Bureau du vérificateur général du Canada

Deuxième édition

© 1985 Bureau du vérificateur général du Canada
Aucune partie de ce document ne peut être reproduite sans la permission expresse du vérificateur général du Canada.

Avant-propos

Avec l'adoption des dernières modifications à la Loi sur l'administration financière, s'amorce une ère nouvelle en ce qui concerne l'obligation de rendre compte des sociétés d'État.

La loi énonce maintenant les responsabilités des conseils d'administration et oblige explicitement chaque société d'État mère à mettre sur pied un comité de vérification. Dorénavant, les comités de vérification devront s'acquitter des obligations précisées dans cette loi, et ils devront le faire de façon à s'imposer comme intervenants essentiels à l'application intégrale du nouveau texte de loi.

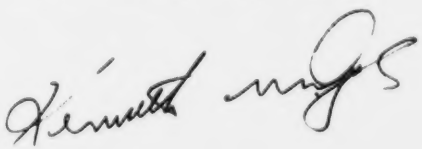
Par conséquent, j'ai cru le moment venu de publier une brochure susceptible d'aider les administrateurs des sociétés d'État, et surtout les membres de leurs comités de vérification, à mieux comprendre le rôle et les responsabilités de ces comités.

Bon nombre de dispositions de la loi sont nouvelles et avant-gardistes. On s'attend à ce que leur mise en oeuvre suscite des questions et donne lieu à des pratiques qu'on ne peut prévoir à l'heure actuelle. Pour cette raison, nous abordons le sujet de façon très générale dans la présente brochure, surtout en vue d'attirer l'attention du lecteur sur les aspects qui nous semblent les plus importants.

Cette brochure est d'abord destinée aux sociétés d'État assujetties à la Partie XII de la Loi sur l'administration financière. Toutefois, un certain nombre de sociétés propriété de l'État ne sont pas régies par cette loi. Néanmoins, si elles ont déjà établi des comités de vérification, ou voient un avantage à le faire, cette brochure peut leur être utile.

Je suis convaincu que les modifications apportées à la Loi sur l'administration financière, y compris les dispositions concernant les comités de vérification, offrent, à tous les intervenants clés, l'occasion d'une collaboration plus étroite en vue d'améliorer l'obligation de rendre compte. Cette brochure montre bien l'intérêt de mon Bureau à cet égard et sa volonté d'appuyer cette démarche.

Le vérificateur général du Canada,



Kenneth M. Dye, F.C.A.
Ottawa, 1985

Table des matières

Introduction	1
Obligation de rendre compte des sociétés d'État	3
Vérification des sociétés d'État	4
Responsibilités du comité de vérification	7
Liens hiérarchiques du comité de vérification	9
Le comité de vérification et le conseil d'administration	9
Le comité de vérification et la direction	9
Le comité de vérification et la vérification interne	11
Le comité de vérification et la vérification annuelle	14
Le comité de vérification et l'examen spécial	15
Organisation des affaires du comité de vérification	18
Annexe 1: Choix de lectures	21
Annexe 2: Extraits de la Loi sur l'administration financière	23

Introduction

Au cours des années 70, l'utilisation de comités de vérification est devenue pratique courante dans le secteur privé, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis. Les sociétés les ont créés parce qu'elles sentaient le besoin d'améliorer leurs mécanismes de rapport et d'accroître la crédibilité des états financiers publiés.

Au Canada, le gouvernement de l'Ontario a été le premier à adopter une loi visant à augmenter la responsabilité des sociétés face à leurs actionnaires. En 1970, il a modifié sa loi sur les sociétés commerciales de sorte que toutes les sociétés qui offrent des titres au public soient tenues de créer des comités de vérification. La Colombie Britannique, le Manitoba et la Saskatchewan ont plus tard adopté des lois semblables. Cinq ans plus tard, soit en 1975, le gouvernement fédéral a modifié la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes pour que chaque société canadienne, qui offre des actions au public, soit obligée d'établir un comité de vérification. La loi prescrit également la taille et la composition de ce comité.

Les dispositions concernant les comités de vérification, que l'on trouve dans la révision de la Loi sur l'administration financière du fédéral, cadrent donc dans le cours normal de l'évolution qui s'est produite dans le secteur privé au cours des quinze dernières années. Elles prennent également en considération le fait que la plupart des sociétés d'État se sont déjà prévalues des avantages que pouvait leur apporter un comité de vérification, dans le cadre de leur obligation de rendre compte, en en établissant un, même si la loi ne les y obligeait pas.

Le lecteur trouvera, dans les pages qui suivent, un aperçu général du milieu dans lequel évoluent les sociétés d'État, du cadre de leur obligation de rendre compte et des exigences législatives particulières concernant les comités de vérification des sociétés d'État.*

Nous parlons également des responsabilités et des activités du comité de vérification, des liens entre ce dernier et d'autres intervenants clés qui participent au maintien de contrôles internes efficaces et à la publication de renseignements sur le rendement des sociétés. Il s'agit notamment du conseil d'administration, de la direction, des vérificateurs externes et internes.

L'annexe 1 présente un choix de lectures. Les ouvrages mentionnés fournissent des détails suplémentaires et peuvent être des sources d'information et d'orientation valables. À l'annexe 2, nous donnons certains extraits de la Loi sur l'administration finan-

*L'expression "comité de vérification", utilisée tout au long du texte, s'applique à un comité de vérification du conseil d'administration, ou au conseil même, lorsqu'il fait fonction de comité de vérification.

cière concernant la gestion, la vérification, les comités de vérification et des questions connexes.

Lors de la rédaction de la présente brochure, nous avons tenté de présenter les dispositions de la Loi sur l'administration financière révisée le plus fidèlement possible. Toutefois, en cas de divergences, la loi et les règlements prévaudront.

Étant donné que la présente brochure porte sur le fonctionnement des comités de vérification, elle ne traite que brièvement du régime de vérification établi par la Loi sur l'administration financière. Pour obtenir une description et une analyse plus détaillées de ce régime, surtout des nouvelles dispositions concernant les examens spéciaux, le lecteur peut se reporter à "La vérification des sociétés d'État fédérales: Guide de l'administrateur — Introduction aux dispositions de la Loi sur l'administration financière (modifiée par le projet de loi C-24) touchant la vérification et l'examen spécial". Cette plaquette, publiée par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, complète notre propos.

Obligation de rendre compte des sociétés d'État

Les sociétés d'État sont des sociétés qui appartiennent à cent pour cent, directement ou indirectement, à Sa Majesté du chef du Canada. Le gouvernement, en sa qualité d'actionnaire unique, nomme un ministre responsable (ministre de tutelle) qui fera fonction d'actionnaire fiduciaire.

Malgré de nombreuses ressemblances entre les sociétés d'État et les sociétés privées, il subsiste d'importantes différences, notamment:

La propriété

La propriété gouvernementale est un investissement des deniers publics, au nom des contribuables. Toutefois, contrairement aux actionnaires des sociétés du secteur privé, les contribuables ne peuvent, individuellement, se départir de leur investissement dans les sociétés d'État pour l'utiliser autrement.

Le financement

L'investissement de deniers publics est autorisé par le Parlement et peut prendre la forme, par exemple, de capitaux propres, de prêts consentis par le gouvernement ou de crédits aux fins d'exploitation.

Les objectifs

Alors que les sociétés du secteur privé cherchent d'abord un taux de rendement raisonnable pour leurs actionnaires, les sociétés d'État sont chargées de mettre en oeuvre des politiques d'intérêt public. Il peut y avoir incompatibilité entre de tels objectifs et la rentabilité.

La gestion

Tout comme dans le secteur privé, les gestionnaires des sociétés d'État doivent, à cause de la nature commerciale ou quasi commerciale de leurs activités, tenir compte des pressions du marché. Ils doivent, toutefois, répondre aussi à d'autres exigences qui découlent du fait que ces sociétés appartiennent au gouvernement et que, dans la plupart des cas, elles sont mandataires de la Couronne.

Ces caractéristiques des sociétés d'État font ressortir la nécessité d'une forme d'obligation de rendre compte, différente de celle qui existe entre les sociétés du secteur privé et leurs actionnaires. Les responsabilités des sociétés d'État vont au-delà du seul rendement financier. De plus, les sociétés ne sont pas responsables uniquement face aux actionnaires légitimes, mais aussi face au Parlement, parce que c'est ce dernier qui autorise l'investissement des deniers publics, la création, l'acquisition, la dissolution et l'aliénation des sociétés propriété directe de l'État. C'est aussi le Parlement qui approuve leurs objectifs et leurs buts. La Loi sur l'administration financière en tient compte et déclare:

"Les sociétés d'État sont responsables devant le Parlement, par l'intermédiaire de leur ministre de tutelle, de la poursuite de leurs activités." (art. 98.1)

Vérification des sociétés d'État

L'"obligation de rendre compte" est définie comme étant l'obligation de répondre d'une responsabilité qui a été conférée. La vérification est, de fait, un processus qui se greffe à cette obligation de rendre compte. Son but est de fournir, à ceux qui confient une responsabilité, une garantie indépendante supplémentaire, qui précise que le compte rendu sur la façon dont on s'est acquitté de la responsabilité confiée est juste et fidèle.

Il importe particulièrement que les divers membres du comité de vérification comprennent bien la nature, l'étendue et les liens des processus de vérification de la société, puisque le régime de vérification auquel les sociétés d'État sont assujetties est primordial pour ce qui est de définir la nature et l'étendue des travaux des comités de vérification. La figure 1 donne un aperçu du régime de vérification établi par la Partie XII de la Loi sur l'administration financière.*

Comme l'illustre la figure 1, la vérification interne, la vérification annuelle et l'examen spécial découlent directement du mandat des sociétés d'État qui exige qu'elles fonctionnent comme leur demandent le Parlement et le gouvernement. De ce fait, les sociétés d'État doivent protéger et contrôler leurs éléments d'actif, gérer leurs ressources de manière économique et efficiente, et poursuivre leurs activités de façon efficace. Les sociétés mères doivent en outre veiller à ce que chacune de leurs filiales à cent pour cent respectent ces exigences. Elles doivent aussi présenter, chaque année, un rapport sur leurs activités et leur rendement.

*Pour obtenir une description et une analyse plus complètes de ce régime de vérification, voir "La vérification des sociétés d'État fédérales: Guide de l'administrateur – Introduction aux dispositions de la Loi sur l'administration financière (modifiée par le projet de loi C-24) touchant la vérification et l'examen spécial", Fondation canadienne pour la vérification intégrée, Ottawa, 1984.

Vérification interne

La loi prévoit des vérifications internes pour évaluer dans quelle mesure les exigences données dans la figure 1 sont respectées. On peut faire exception à l'obligation d'effectuer des vérifications internes seulement si le gouverneur en conseil est d'avis que les avantages qu'on retire de ces vérifications n'en justifient pas les coûts.

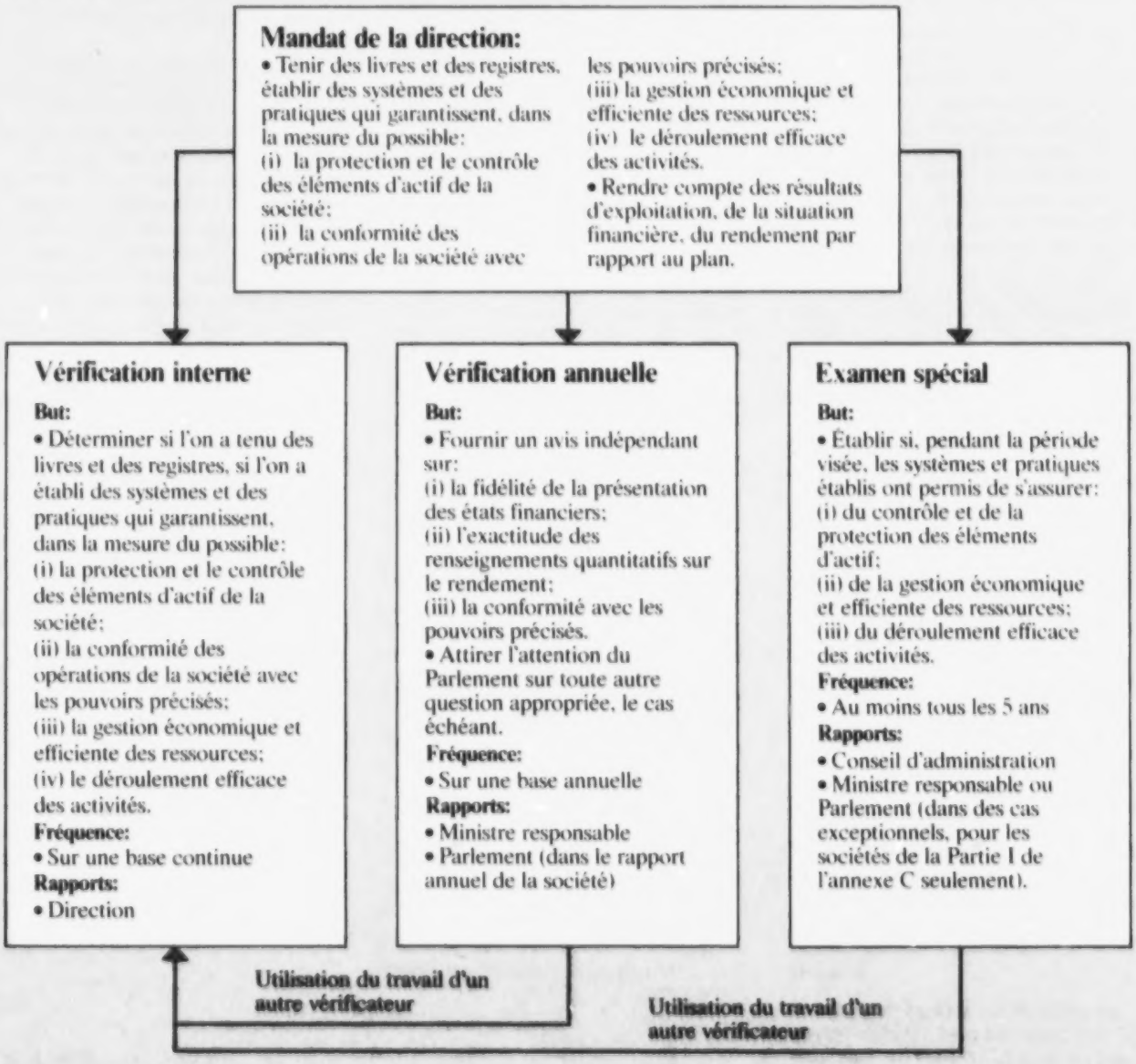
Vérification annuelle

Le rapport du vérificateur, adressé au ministre responsable*, découle de la vérification annuelle. Ce rapport, qui est reproduit dans le rapport annuel de la société, indique si, de l'avis du vérificateur:

- les états financiers de la société sont présentés fidèlement, en conformité avec les principes comptables généralement reconnus, appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent;
- les renseignements quantitatifs pour lesquels le Conseil du Trésor exige une vérification, sont exacts dans tous

*Le vérificateur peut, s'il le juge opportun, présenter deux rapports: un sur les états financiers et un sur les renseignements quantitatifs.

Figure 1: Le régime de vérification qui s'applique aux sociétés d'État



leurs aspects importants et ont été préparés de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent;

• les opérations de la société et de ses filiales, qui ont été portées à la connaissance du vérificateur, ont été effectuées en conformité avec les dispositions de la Partie XII de la Loi sur l'administration financière et de ses règlements, la charte et les règlements administratifs de la société ou de ses filiales et les instructions qui ont pu être données à la société.

En outre, le vérificateur doit signaler dans son rapport toute autre question qui relève du cadre de son examen et qu'il estime devoir porter à l'attention du Parlement. Ces "autres questions" ne peuvent être déterminées d'avance; le vérificateur doit les évaluer au gré des circonstances, déterminer si elles sont importantes et s'il doit les signaler au Parlement.

Dans la mesure du possible, le vérificateur externe doit utiliser, pour sa vérification annuelle, les résultats des travaux de vérification interne.

Examen spécial

Un examen spécial a lieu au moins tous les cinq ans et lorsque le gouverneur en conseil, le ministre responsable ou le conseil d'administration de la société le demande. Le vérificateur externe, qui est nommé pour effectuer la vérification annuelle, assumera aussi les fonctions d'"examinateur" de la société, à moins qu'un autre vérificateur habilité à le faire ne soit désigné par le gouverneur en conseil.

Le but de l'examen est de déterminer si, au cours de la période visée, les divers systèmes de contrôles de gestion et de contrôles financiers, les systèmes d'information de gestion et les pratiques de gestion de la société ont servi, dans la mesure du possible, de façon à garantir:

• la protection et le contrôle des éléments d'actif de la société et de ses filiales à cent pour cent;

• la gestion économique et efficiente des ressources financières, humaines et matérielles de la société et de ses filiales à cent pour cent;

• le déroulement efficace des opérations de la société et de ses filiales à cent pour cent.

Le rapport que l'examinateur présente au conseil d'administration doit indiquer si, à son avis, compte tenu des critères dont il a été convenu avec le comité de vérification, les systèmes et les pratiques étudiés ne comportent vraisemblablement aucune faiblesse importante. En outre, contrairement au rapport annuel du vérificateur, on doit indiquer dans le rapport de l'examen spécial dans quelle mesure on a utilisé les résultats des travaux de vérification interne.

Dans des circonstances exceptionnelles, et dans le seul cas des sociétés mentionnées à la Partie I de l'annexe C de la Loi sur l'administration financière, l'examinateur peut, s'il le juge approprié, porter certains renseignements à l'attention du ministre responsable ou du Parlement. Il doit toutefois consulter le conseil d'administration et, s'il veut signaler certains renseignements au Parlement, le vérificateur général, avant de présenter de tels rapports. En pratique, cependant, l'examinateur consulterait d'abord la direction et le comité de vérification avant de s'adresser au conseil d'administration et au vérificateur général.

Responsabilités du comité de vérification

La Loi sur l'administration financière exige que chaque société mère (ou chaque filiale à cent pour cent pour laquelle un rapport annuel distinct de vérificateur est établi), dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre personnes, constitue un comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs dont la majorité n'est pas constituée de dirigeants ou de salariés de la société ou d'une société de son groupe. Si le conseil d'administration compte moins de quatre personnes, ce dernier constitue le comité de vérification et doit, comme tel, remplir les fonctions d'un comité de vérification prévues par la loi.

Tout membre du comité de vérification, le vérificateur, ou l'examinateur de la société s'il s'agit d'une autre personne, peut demander la tenue d'une réunion du comité. Le vérificateur (l'examinateur) d'une société a le droit de recevoir avis de chacune des réunions du comité de vérification, d'y assister et d'y prendre la parole. Le vérificateur ou l'examinateur doit, en outre, être présent aux réunions de ce comité, ou à certaines d'entre elles, si un membre du comité de vérification en fait la demande.

Responsabilités prévues par la loi

Selon la loi, les fonctions du comité de vérification sont, au moins, les suivantes:

- examiner les états financiers qui doivent faire partie du rapport annuel de la société et conseiller le conseil d'administration à leur égard;
- surveiller la vérification interne de la société;
- examiner le rapport annuel du vérificateur de la société et conseiller le conseil d'administration à son égard;
- dans le cas d'une société visée par un examen spécial, examiner le plan et le rapport d'examen et conseiller le conseil d'administration à cet égard;
- exécuter les autres fonctions que lui attribuent le conseil d'administration, la charte ou les règlements administratifs de la société.

Autres responsabilités

Le comité de vérification peut se voir confier des responsabilités complémentaires à celles prévues par la loi, notamment:

- conseiller, s'il y a lieu, le conseil d'administration sur la nomination de vérificateurs externes;
- examiner le plan de vérification annuelle et conseiller le conseil d'administration à cet égard;
- examiner les plans et procédés afin d'assurer l'intégration des travaux de la vérification interne, de la vérification annuelle et des examens spéciaux et d'assurer l'utilisation pertinente des résultats de ces travaux;
- examiner tous les renseignements quantitatifs sur le rendement, qui peuvent être vérifiés, et tous les ren-

seignements relatifs à l'obligation de rendre compte, produits par la société, et conseiller le conseil d'administration à cet égard;

- assurer le suivi quant à la mise en oeuvre des recommandations formulées dans les rapports de vérification interne, de vérification annuelle et d'examen spécial.

En plus des fonctions liées directement à la vérification et à l'examen spécial, on confie souvent aux comités de vérification le soin de contrôler le respect du code de conduite de la société, ainsi que d'entreprendre ou de diriger des enquêtes spéciales sur les conflits d'intérêt, les dépenses des administrateurs et les paiements délicats.

Liens hiérarchiques du comité de vérification

Le comité de vérification d'une société d'État évolue dans un milieu complexe. Il a des liens avec des groupes, internes et externes, de différents niveaux hiérarchiques. La figure 2 indique où se situe le comité par rapport à ces groupes.

Le comité de vérification, à titre de comité du conseil d'administration, aide ce dernier à s'acquitter de ses responsabilités qui touchent les renseignements sur le rendement de la société et la qualité des contrôles internes.

Or, en s'acquittant de ses fonctions au nom du conseil, le comité doit également rester en liaison étroite avec d'autres intervenants clés — notamment, les gestionnaires, les vérificateurs internes et externes — qui s'occupent de ces deux facettes des activités de la société. Il doit surtout s'intéresser à la coordination des diverses activités de vérification et d'examen, activités qui influent sur la pertinence et la fiabilité de l'information préparée et présentée par la société.

Les pages suivantes décrivent les liens types entre le comité de vérification d'une part, et le conseil d'administration, la direction et les vérificateurs d'autre part.

Le comité de vérification et le conseil d'administration

Le comité de vérification, à titre de comité permanent du conseil d'administration, en reçoit son mandat, ses attributions et toute autre responsabilité au-delà de celles prescrites par la Loi sur l'administration financière. Les pouvoirs du comité de vérification découlent donc directement de la loi et du conseil. Bien qu'il ne puisse agir de son propre chef, il est le conseiller attitré du conseil, pour tout ce qui touche l'obligation de rendre compte et la vérification, et il peut recommander au conseil un plan d'action particulier.

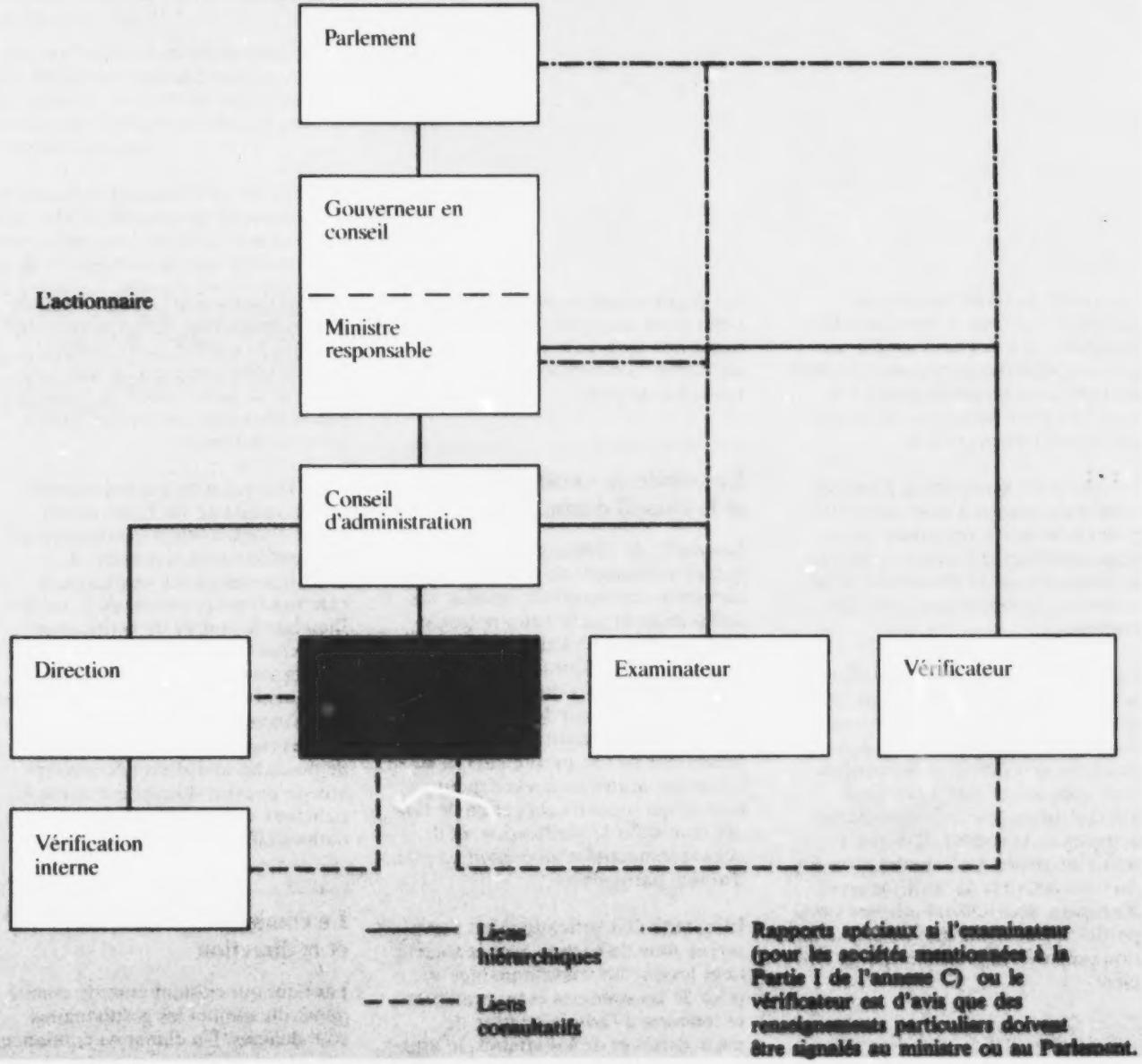
Le comité de vérification doit s'assurer, au nom du conseil, que la société tient les documents comptables et possède les systèmes et les pratiques nécessaires à l'administration de ses activités et de ses affaires, le tout conformément à la Loi sur l'administration financière. Il doit aussi veiller à ce que la société rende compte des responsabilités qui lui sont confiées par la présentation de renseignements (financiers ou autres) fiables sur son rendement.

Dans l'exercice de ses responsabilités, le comité de vérification s'en remet énormément à la compétence des gestionnaires, des vérificateurs internes et des vérificateurs externes (examinateurs) de la société. Bien que le comité de vérification n'effectue ni ne gère de vérifications ou d'examens spéciaux lui-même, il lui incombe de surveiller les procédés de vérification et d'examen de même que les rapports qui en découlent, et de poser les questions nécessaires afin de pouvoir donner des conseils judicieux et formuler des recommandations efficaces au conseil.

Le comité de vérification et la direction

Les liens qui existent entre le comité de vérification et les gestionnaires sont délicats. Un climat de confiance

Figure 2: Liens hiérarchiques du comité de vérification



et de collaboration dans les relations entre les deux groupes ne peut qu'améliorer l'efficacité du comité de vérification.

Il y a interaction entre le comité de vérification et la direction sur plusieurs plans. Le comité peut offrir des critiques constructives en cernant les problèmes courants ou possibles et en en discutant. Il peut aussi faire office de conseiller en faisant des suggestions pour le suivi. Il doit bien se garder, cependant, d'empiéter sur l'autonomie et les responsabilités des gestionnaires.

Le comité de vérification peut favoriser la bonne entente entre les gestionnaires et les administrateurs. Pour qu'il en soit ainsi, les gestionnaires doivent d'abord établir de bons systèmes et adopter de bonnes pratiques de gestion; le comité de vérification doit ensuite en contrôler le fonctionnement au moyen des résultats de la vérification interne, de la vérification annuelle et des examens spéciaux. Si les renseignements de ces systèmes sont pertinents, fiables et ponctuels, le comité de vérification sera bien informé et, partant, le conseil d'administration aussi; le conseil aura, par conséquent, confiance en ses gestionnaires.

Le comité de vérification joue également le rôle d'arbitre s'il y a désaccord entre les gestionnaires et les vérificateurs internes et externes en ce qui a trait, par exemple, à la définition de l'étendue de la vérification, à la justesse des constatations et à la possibilité d'appliquer les recommandations. Il peut agir avec objectivité et compétence dans ce genre de litige.

Toute fausse conception ou préoccupation que les gestionnaires pourraient avoir au sujet du comité de vérification peut être minimisée si les rôles et responsabilités du comité sont clairement définis, si la communication entre les deux groupes est efficace et si la direction peut faire valoir son point de vue aux réunions du comité. Quoi qu'il en soit, le droit du comité de se réunir en l'absence des gestionnaires ne doit pas être mis en doute, même si le fait d'être partiellement ou totalement tenue à l'écart d'une réunion particulière du comité de vérification peut inquiéter la direction.

Pour créer une ambiance qui permette au comité de vérification d'établir de bonnes relations avec les gestionnaires, le conseil d'administration doit lui accorder un mandat clair et sans ambiguïté, et y inclure toute autre responsabilité que le conseil voudrait le voir assumer, en plus de celles décrites dans la Loi sur l'administration financière. Le mandat doit préciser les attributions du comité ainsi que ses méthodes de fonctionnement. Le conseil doit alors communiquer le mandat et les attributions aux gestionnaires pour qu'ils puissent comprendre clairement les responsabilités et les pouvoirs qu'il a conférés au comité.

La direction peut donner des renseignements et des conseils précieux au comité. Ce dernier devrait donc inviter à ses réunions, au besoin, les cadres financiers, le conseiller juridique et les autres membres de l'équipe de direction de la société. Dans certains cas, le comité de vérification ne devrait pas hésiter à inviter également des représentants d'organismes et de ministères fédéraux (entre autres du Secrétariat du Conseil du Trésor, du ministère des Finances, du Bureau du contrôleur général) à assister à une partie de réunion ou à une réunion complète.

Le comité de vérification et la vérification interne

Les vérificateurs internes font des enquêtes et fournissent des renseignements aux dirigeants sur le rendement des systèmes de contrôle et sur le fonctionnement général de l'organisation.

Les responsabilités minimales des vérificateurs internes, selon la loi, sont données à la figure 1. On peut aussi leur confier d'autres responsabilités, par exemple, rendre compte du respect des politiques de la direction ou des lignes directrices des organismes centraux.

Bien que la Loi sur l'administration financière définisse certaines des responsabilités des vérificateurs internes, elle n'indique pas comment doit se faire l'attribution de ces responsabilités dans une société donnée. En réalité, il se peut que toutes les responsabilités de "vérification interne" soient confiées à un seul service organisationnel, tout comme il se peut que les responsabilités soient partagées par plusieurs services (p.ex., un groupe d'évaluation de même

qu'un groupe de vérification interne). Dans ce dernier cas, le comité de vérification peut aider la haute direction à établir la coordination nécessaire entre les deux services.

Dans la plupart des organisations, le chef de la vérification interne relève de la haute direction, et souvent même du président. Bien qu'il n'existe aucun lien hiérarchique officiel entre la vérification interne et le comité de vérification, il existe sûrement entre eux des liens fonctionnels. En conséquence, les vérificateurs internes doivent pouvoir communiquer directement avec le comité. Cela sera avantageux pour les deux parties: le comité de vérification sera au courant des activités et des constatations des vérificateurs internes et pourra donc plus facilement "surveiller" leur travail, comme l'exige la Partie XII de la Loi sur l'administration financière. Qui plus est, la possibilité, pour les vérificateurs internes, de communiquer avec le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification, contribue à l'indépendance de la vérification interne.

Les vérificateurs internes doivent être convaincus qu'ils peuvent, à n'importe quel moment, s'adresser au comité pour obtenir des conseils ou de l'aide. À titre de "surveillant" des vérificateurs internes, le comité de vérification doit être en mesure de résoudre les divergences d'opinions (par exemple, au sujet de l'étendue ou de la méthode de vérification) entre les vérificateurs et les gestionnaires. Le comité peut aussi aider les vérificateurs internes à obtenir les personnes et autres ressources dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.

Institution de la vérification interne. La Loi sur l'administration financière oblige les sociétés d'État mères à faire des vérifications internes de leurs opérations et de celles de leurs filiales à cent pour cent, sauf si le gouverneur en conseil estime que les avantages n'en justifient pas les coûts. Si la société d'État n'a pas de vérificateurs internes, le comité de vérification devrait demander à la direction d'examiner les options qui s'offrent à elle et de lui rendre compte de ses constatations soit, notamment, une évaluation des coûts et des avantages de la mise sur pied d'un service interne, d'une impartition du travail ou d'une combinaison des deux. Il est possible, bien sûr, que la société, après une telle évaluation, demande au gouverneur en conseil de la dispenser de l'exigence relative aux vérifications internes pour ses opérations et celles de ses filiales à cent pour cent.

Le comité de vérification doit examiner les constatations de toute étude de ce genre et faire des recommandations en conséquence au conseil d'administration.

Collaboration avec le groupe de vérification interne. Selon la Partie XII de la Loi sur l'administration financière, les comités de vérification doivent "surveiller" les vérifications internes effectuées par les sociétés d'État; cela leur laisse beaucoup de souplesse quant aux rapports qu'ils entretiendront avec les vérificateurs internes. Il est toutefois probable que le conseil d'administration et son comité de vérification voudront surtout s'assurer que le service de vérification interne fonctionne bien, avec toute la liberté voulue, et qu'ils n'interviendront pas indûment dans les rapports entre la direction et la vérification interne. En conséquence, parmi les domaines où la participation du comité de vérification peut être productive, notons:

- l'examen du mandat des vérificateurs internes;
- l'évaluation des capacités de la vérification interne;
- l'examen des liens hiérarchiques de la vérification interne;
- l'examen des plans de vérification;
- l'examen et la discussion des rapports de vérification interne;
- le suivi de la mise en application des recommandations;
- la coordination des vérifications internes avec les vérifications annuelles et les examens spéciaux.

Examen du mandat des vérificateurs internes. Le comité devrait examiner le mandat de la vérification interne et en déterminer la pertinence, à la lumière des caractéristiques de la société et des exigences de la Partie XII de la Loi sur l'administration financière.

Évaluation des capacités de la vérification interne. Le comité de vérification doit veiller à ce que les vérificateurs internes disposent des res-

sources dont ils ont besoin. Il doit en outre s'assurer que les vérificateurs internes possèdent l'expérience et la formation voulues et connaissent les méthodes à suivre pour s'acquitter de leur mandat, et qu'ils font aussi preuve d'indépendance et d'objectivité dans l'exercice de leurs fonctions.

Examen des liens hiérarchiques de la vérification interne. Le comité doit déterminer s'il vaut mieux que les vérificateurs internes relèvent du directeur général ou d'un autre dirigeant qui, lui, relève directement du directeur général. En règle générale, plus la vérification interne relève d'un niveau hiérarchique élevé, plus elle sera indépendante ou perçue comme telle. Le comité de vérification, en examinant la place possible de la vérification interne dans la hiérarchie, doit aussi s'assurer que les vérificateurs pourront communiquer facilement avec lui.

Examen des plans de vérification. Une fois que la direction a examiné les plans de vérification interne, le comité de vérification devrait les examiner pour s'assurer que le travail de vérification prévu répondra aux besoins précis de la société, sera le plus rentable possible, et respectera les exigences de la Loi sur l'administration financière. Le comité doit examiner le plan pour s'assurer que les vérificateurs internes ont accordé l'importance voulue aux secteurs qui présentent le plus de risques.

De fait, le comité de vérification devrait inciter les vérificateurs internes à justifier leur plan de vérification et, après l'avoir examiné, devrait l'entériner officiellement. L'accord devrait préciser les étapes importantes et les dates auxquelles les constatations seront présentées au comité de vérification. Par conséquent, toute modification aux plans de vérification interne devrait être approuvée par le comité de vérification.

Examen et discussion des rapports de vérification interne. On ne peut s'attendre à ce que tous les membres du comité de vérification aient le temps d'examiner tous les rapports détaillés de tous les projets exécutés par les vérificateurs internes. Par conséquent, le comité de vérification devrait demander qu'on lui remette des résumés des travaux de vérification interne, axés sur les constatations, les conclusions et les recommandations.

Lorsque le comité de vérification examine les rapports des vérificateurs internes, son objectif premier est de déterminer si la vérification interne a respecté les objectifs établis dans le plan de vérification. Le comité doit être réceptif aux faiblesses relevées s'il veut qu'on puisse les corriger avant qu'elles ne s'aggravent. Au cours de cet examen, le comité doit tenir compte des recommandations formulées par les vérificateurs internes relativement à ces faiblesses et voir s'il y a lieu de confier des travaux supplémentaires aux vérificateurs internes et externes ou à l'examinateur de la société.

Que les rapports soulignent ou non des faiblesses graves, le comité de vérification doit vérifier si, lors de leur examen, les vérificateurs internes ont reçu les renseignements et la collaboration dont ils avaient besoin de la direction et du personnel. Si on les a gênés ou si on leur a nui lorsqu'ils ont voulu obtenir ou signaler certains faits, le comité de vérification doit songer à rencontrer la haute direction et (ou) le conseil d'administration pour les mettre au courant de la situation.

Suivi de la mise en application des recommandations. Dans le cadre de l'examen du plan des vérificateurs internes, le comité doit déterminer si l'on a prévu un suivi pour évaluer comment la direction a réagi aux faiblesses déjà signalées et aux recommandations qui ont été faites à ce moment-là. Lorsqu'il examine les résultats de la vérification interne, le comité doit s'enquérir des progrès réalisés dans la mise en application des recommandations antérieures. Si d'importantes recommandations n'ont pas connu de suite, le comité doit normalement en demander la raison à la haute direction.

Coordination des vérifications internes avec les vérifications annuelles et les examens spéciaux. Les travaux de vérification interne et externe et les examens spéciaux doivent se compléter. La Loi sur l'administration financière prévoit qu'on utilisera le plus possible les résultats des travaux de vérification interne pour les vérifications annuelles et les examens spéciaux. Les comités de vérification doivent donc s'intéresser à l'intégration et à la coordination de tous les travaux de vérification afin d'en contrôler les coûts, afin de déranger le moins possible les dirigeants et les activités, et afin de n'omettre aucun secteur de vérification important.

Les plans des vérifications internes, des vérifications annuelles et des examens spéciaux constituent pro-

bablement les meilleurs mécanismes pour assurer la coordination nécessaire. Le comité de vérification devra examiner les plans dans une perspective globale, qui tienne compte des exigences de la Loi sur l'administration financière et des caractéristiques propres à la société.

Le comité de vérification et la vérification annuelle

La Loi sur l'administration financière énonce les responsabilités du vérificateur externe en matière de vérification et de rapports, et expose les responsabilités du comité de vérification concernant l'examen des états financiers que la société se propose de présenter dans son rapport annuel, l'examen du rapport annuel du vérificateur, et les conseils à donner au conseil d'administration à cet égard.

Les responsabilités du comité de vérification, en ce qui a trait à la vérification annuelle, sous-entendent une participation à:

- la nomination des vérificateurs;
- l'examen du plan de vérification;
- l'examen des états financiers et des rapports des vérificateurs.

Nomination des vérificateurs. À compter du 1er janvier 1989, le vérificateur général du Canada sera nommé vérificateur ou covérificateur de chaque société d'État mère mentionnée à la Partie I de l'annexe C de la Loi sur l'administration financière, à moins qu'il refuse le mandat. Dans le cas de sociétés où le vérificateur général n'est pas le seul vérificateur prévu par la loi, le comité de vérification doit participer au choix du vérificateur ou au renouvellement de son mandat.

Dans le cas d'une société mère, le ministre consulte le conseil d'administration avant que le gouverneur en conseil fasse une nomination. De fait, le conseil d'administration peut recommander la nomination d'un vérificateur donné. Il semblerait indiqué que le conseil d'administration délègue au comité de vérification la responsabilité de recommander, en son nom, un vérificateur dûment qualifié. Dans le cas d'une filiale, c'est le conseil de la société mère (plutôt que le gouverneur en conseil) qui nomme le vérificateur, et le ministre n'est pas légalement tenu de participer à la nomination. Ici encore, on peut déléguer au comité de vérification la responsabilité de formuler une recommandation à cet égard.

En vertu de la Loi sur l'administration financière, le gouverneur en conseil peut établir des règlements ou émettre des directives concernant les critères qui s'appliquent au choix d'un vérificateur. Le comité de vérification doit donc connaître les règlements ou les directives publiés à cet égard.

Examen du plan de vérification. Le comité de vérification doit examiner le plan de vérification annuelle, déterminer si l'étendue et le plan de la vérification sont raisonnables, et juger si les honoraires versés ou les coûts encourus pour la vérification annuelle correspondent aux services reçus. Signalons que les travaux des vérificateurs doivent au moins répondre aux normes de vérification généralement reconnues, imposées par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Toutefois, le comité doit être conscient que, dans de nombreux secteurs, le vérificateur peut faire preuve de discernement dans l'application de ces normes.

Le comité doit évaluer l'assurance que donnera au conseil d'administration le travail du vérificateur. Il doit donc voir à ce que rien ne restreigne l'étendue de la vérification et à ce que les principaux secteurs qui intéressent le conseil, par exemple ceux qui présentent le plus grand risque ou qui occasionnent déjà des problèmes, soient examinés de manière satisfaisante.

En examinant les plans de la vérification annuelle, le comité de vérification doit déterminer si le vérificateur externe a pris en considération le travail des vérificateurs internes dans la planification des travaux qu'il exécutera pour s'acquitter de ses responsabilités. Bien qu'il doive, dans la mesure du possible, utiliser le travail des vérificateurs internes, il se peut que le vérificateur externe effectue quand même certains travaux dans tous les domaines de vérification critiques. Néanmoins, le comité de vérification doit voir à ce que les vérificateurs externes ne consacrent pas trop de temps à des tâches que les vérificateurs internes ont déjà bien exécutées.

Examen des états financiers et des rapports des vérificateurs. Le comité de vérification doit examiner les états financiers annuels de la société et le rapport du vérificateur, et conseil-

ler le conseil d'administration à cet égard. Cette responsabilité découle de l'obligation fondamentale des administrateurs des sociétés d'État, qui doivent s'assurer que leur société rende compte de sa situation, à l'État et au Parlement, de manière complète et fidèle. Pour ce faire, le comité de vérification doit, en principe, conseiller le conseil d'administration sur tous les rapports produits, y compris le rapport annuel de la société et tous les renseignements quantitatifs qui y figurent.

Le vérificateur externe aura déjà examiné chacun de ces documents et, dans la mesure où c'est nécessaire pour lui permettre de formuler une opinion professionnelle, il aura étudié les systèmes et procédés employés pour obtenir les renseignements qu'ils contiennent.

Les entretiens avec le vérificateur interne doivent donc servir de point de départ au comité pour l'examen de ces rapports et lui fournir des renseignements utiles sur les points forts et les faiblesses des divers systèmes de contrôle interne et d'information.

L'examen que fait le comité de vérification des états financiers et des autres rapports ne doit pas s'arrêter à déterminer uniquement si les pratiques courantes respectent les exigences minimales, mais aussi s'il y a place à amélioration. Par exemple, pour la présentation des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus, il existe tout un choix de méthodes possibles. La présentation des états financiers et les détails qu'ils contiennent peuvent varier, tout comme les notes qui peuvent être plus ou moins complexes ou longues. Il existe encore une plus grande souplesse et plus de différences sur le plan des choix, de la base de calcul et de la présentation des autres renseignements dans les rapports annuels.

Le comité de vérification doit demander au vérificateur s'il voit des façons d'améliorer la qualité des rapports et s'il a exploré d'autres méthodes pour ensuite les rejeter; le comité doit étudier les cas où les conseils formulés par le vérificateur au sujet de la comptabilité ou de la présentation n'ont pas été suivis.

Lorsqu'il examine le rapport du vérificateur, le comité de vérification ne doit pas oublier que, en vertu de la Loi sur l'administration financière, le vérificateur doit se garder d'exprimer une opinion sur les questions de politique, notamment, le mandat de la société, ses objectifs et toute décision d'affaires ou de principe prise par la société ou le gouvernement.

Le comité de vérification doit s'intéresser aux problèmes rencontrés lors de la vérification. Ces problèmes peuvent comporter, entre autres, des questions de comptabilité, de pouvoirs ou de présentation de l'information ou toute difficulté qu'ont éprouvée les vérificateurs avec les gestionnaires ou le personnel. Par exemple, le comité peut demander aux vérificateurs s'ils ont reçu toute l'information requise et toute la collaboration voulue des gestionnaires et du personnel de la société, y compris des vérificateurs internes. Il doit aussi déterminer ce que les gestionnaires se proposent de faire pour rectifier toute faiblesse révélée par la vérification.

Le vérificateur externe n'a pas à rendre compte explicitement de la fiabilité du travail des vérificateurs internes de la société. Toutefois, le comité doit étudier de plus près les cas où les vérificateurs externes n'ont pas pu utiliser le travail des vérificateurs internes. La différence dans les objectifs, l'ordre de priorités ou les domaines d'intérêt peut faire que l'on puisse moins utiliser le travail des vérificateurs internes, mais sans pour autant porter préjudice à l'un ou l'autre vérificateur. En revanche, la non-utilisation de ce travail peut aussi laisser présager des faiblesses sur le plan de la planification, de la coordination ou de l'exécution de la vérification interne ou externe. La surveillance que le comité de vérification est tenu d'exercer sur la vérification interne demande qu'il détermine si celle-ci connaît des problèmes et, le cas échéant, qu'il voie à ce qu'ils soient réglés.

Le comité de vérification et l'examen spécial

La Loi sur l'administration financière stipule que les sociétés d'État mères et leurs filiales à cent pour cent doivent faire l'objet d'un "examen spécial" au moins tous les cinq ans. Plus précisément, l'examinateur exprime une opinion indiquant qu'il est raisonnablement sûr que les systèmes et méthodes de gestion examinés ne comportent aucune faiblesse importante. De plus, l'examinateur doit indiquer dans quelle mesure il a

utilisé le travail des vérificateurs internes.

La loi définit ou fait allusion à certains éléments des relations de travail du comité de vérification avec ceux qui effectuent les examens spéciaux. Ces relations interviennent aux niveaux suivants:

- la nomination d'un examinateur;
- l'examen des plans de l'examen spécial;
- l'examen des résultats.

Nomination d'un examinateur. Normalement, c'est le vérificateur externe de la société qui est appelé à réaliser l'examen spécial. La loi prévoit cependant qu'un autre vérificateur compétent peut être nommé examinateur par le gouverneur en conseil. De fait, il peut y avoir avantage à demander aux vérificateurs externes d'effectuer à la fois la vérification annuelle et l'examen spécial. En effet, ils connaissent habituellement à fond l'organisation du fait de leurs vérifications antérieures, ce qui diminue le temps nécessaire pour se familiariser avec l'organisation. Néanmoins, la loi laisse une certaine latitude, puisque certains vérificateurs peuvent être aptes à assurer les services de vérification requis, mais sans posséder les aptitudes et l'expérience nécessaires pour effectuer un examen spécial. Par contre, lorsqu'un vérificateur autre que le vérificateur externe doit être nommé comme examinateur, le ministre consultera le conseil d'administration de la société d'État mère au sujet d'un choix approprié. Pour ce qui est des filiales à cent pour cent, qui sont examinées séparément, le conseil de la société mère consultera celui de la filiale au sujet du choix des vérificateurs qui effectueront l'examen spécial. Dans les deux cas, le comité de vérification devrait participer au processus de sélection et formuler des recommandations au conseil.

Le comité de vérification doit être certain que les vérificateurs nommés pour réaliser l'examen spécial possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir le travail. Le comité de vérification doit aussi s'assurer qu'on retrouve les diverses compétences voulues parmi les membres affectés à l'équipe d'examen spécial. En règle générale, le comité de vérification doit être convaincu que la personne responsable de l'examen spécial pourra contrôler l'équipe multi-disciplinaire nécessaire pour évaluer de façon compétente et objective les systèmes et les pratiques qu'emploie la société pour la gestion et l'utilisation de ses ressources.

Examen des plans de l'examen spécial. Il est essentiel que le comité de vérification participe à la phase de planification de l'examen spécial. Avant même d'amorcer l'examen détaillé, l'examinateur doit présenter un plan au comité de vérification. Basé sur une étude préliminaire des systèmes et méthodes à examiner, le plan comportera l'étendue et les objectifs de l'examen, sa date d'exécution, les méthodes et approches qui seront employées, ainsi que les critères à appliquer. Le plan doit en outre tenir compte de la coordination nécessaire avec les travaux des vérificateurs internes et de l'utilisation de ces travaux.

Le comité et l'examinateur doivent s'entendre sur le plan et les critères avant le début de l'examen. Tout désaccord à cette étape, devrait, s'il y a lieu, être résolu en s'adressant au ministre responsable dans le cas d'une société mère ou au conseil d'administration de la société mère dans le cas d'une filiale à cent pour cent.

Pour le comité de vérification, l'étude des plans d'un examen spécial peut comprendre l'étude de questions comme:

- le choix du moment de la réalisation de l'examen;
- les avantages et les inconvénients d'un examen qui se déroule pendant plusieurs années, par opposition à un examen et à un rapport effectués de façon plus intensive une fois tous les cinq ans;
- l'étendue appropriée de l'examen, pour ce qui est des systèmes et des méthodes à examiner;
- le coût de l'examen par rapport à l'étendue et à la méthode préconisées;
- la pertinence des critères proposés;
- la coordination des travaux prévus pour l'examen spécial, des vérifications internes et des vérifications annuelles;
- les titres de compétence du personnel proposé et la pertinence des approches qui seront suivies dans la réalisation des travaux;
- les détails administratifs prévus pour l'examen, notamment les jalons retenus (p. ex., des rapports d'étape à

intervalles précis pendant le déroulement de l'examen ou au moment de la prise de décisions importantes), la nature des documents à présenter au comité, les modes de communication et de consultation à observer, etc.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les examens spéciaux doivent avoir lieu au moins tous les cinq ans. Toutefois, le gouverneur en conseil, le ministre responsable ou le conseil d'administration peuvent exiger qu'on en effectue plus fréquemment. Comme le comité de vérification contrôle les résultats de toutes les activités de vérification de la société, il devrait être en mesure de faire des recommandations au conseil d'administration sur la nécessité d'effectuer des examens spéciaux supplémentaires.

Examen des résultats. Le comité de vérification doit examiner les constatations de tout examen spécial et conseiller le conseil d'administration à cet égard. En effectuant son examen, le comité de vérification doit discuter des résultats avec l'examinateur, de même qu'avec les représentants de la direction. L'examen doit surtout porter sur:

- la vraisemblance des constatations à la lumière de l'étendue de l'examen, des critères employés et des preuves sur lesquelles s'appuient les constatations;
- la base sur laquelle l'examinateur a jugé de l'importance des lacunes;
- l'exigence voulant que les examinateurs se gardent de formuler une opinion sur les mérites des questions de politique;
- la possibilité de mettre les recommandations en application;
- la réaction de la direction, y compris toute mesure prévue pour résoudre les problèmes relevés.

Comme pour les vérifications annuelles, le comité devrait étudier à fond les difficultés que l'on a éprouvées à effectuer l'examen spécial, notamment le manque de collaboration de la part du personnel de la société, ou les difficultés que l'on a éprouvées à obtenir les renseignements nécessaires. De plus, il faut explorer les causes de tout problème rencontré dans l'utilisation des travaux de vérification interne. Dans tous ces cas, le comité de vérification ou le conseil d'administration doit demander à la direction de prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

L'examinateur est tenu de consulter le conseil d'administration avant de signaler quelque renseignement que ce soit au ministre ou au Parlement.* Le comité de vérification doit donc songer à fournir des conseils judicieux au conseil d'administration à cet égard. Il pourra le faire en effectuant un examen approfondi des questions avec les examinateurs et les gestionnaires pour s'assurer que les constatations sont effectivement importantes, qu'elles sont bien fondées et qu'elles sont présentées de manière juste et équilibrée.

Enfin, au nom du conseil d'administration, le comité de vérification peut analyser les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à présenter les constatations découlant d'examens spéciaux au personnel de la société ou au public. Même si le rapport relève certaines faiblesses, il peut être avantageux de le publier. Par exemple, la publication du rapport est susceptible de:

- permettre aux employés de mieux connaître l'évolution de leur société et de s'en sentir participants;
- laisser percer un souci de responsabilité publique;
- permettre que les renseignements soient connus par la voie normale.

En revanche, il peut y avoir des facteurs, comme l'éventualité d'un désavantage commercial, qui militent contre une large diffusion du rapport.

*Pour les sociétés mères mentionnées à la Partie I (et pour leurs filiales à cent pour cent), les renseignements obtenus dans le cadre des examens spéciaux peuvent également être signalés au ministre ou au Parlement si, de l'avis de l'examinateur, cela est justifié.

Organisation des affaires du comité de vérification

La charge de travail du comité

Les activités du comité de vérification et la fréquence de ses réunions dépendent évidemment des fonctions particulières attribuées au comité et de l'ampleur des activités de vérification effectuées au sein de la société. À cet égard, la quantité et la nature des activités de vérification (et donc du travail du comité) peuvent varier considérablement d'une année à l'autre. D'une part, par exemple, la prévision d'un examen spécial pour une année donnée pourrait avoir une forte incidence sur la charge de travail du comité durant cette année-là. D'autre part, lorsqu'un examen est réalisé sur une base continue, de sorte que tous les principaux systèmes et méthodes sont examinés au cours d'une période de cinq ans, on devrait pouvoir équilibrer la charge de travail du comité en conséquence.

Lorsque l'on connaît l'ampleur des activités de vérification pour l'année subséquente et que les plans de vérification interne, de vérification annuelle et d'examen spécial sont établis et intégrés, le comité sera en mesure de planifier des réunions qui coïncident avec les jalons critiques connus. La planification du travail du comité est essentielle et l'établissement d'un calendrier annuel y contribue beaucoup. Toutefois, une certaine souplesse est nécessaire afin de pouvoir faire face aux événements que même les plans les mieux préparés ne peuvent prévoir.

En établissant un calendrier annuel, on devrait y intégrer les principaux jalons et activités suivants:

Vérification interne

- examen périodique du mandat, des ressources et des liens hiérarchiques;
- examen annuel des plans de vérification;
- examen périodique des constatations et des recommandations;
- examen périodique du rendement et de la rentabilité de l'activité.

Vérification annuelle

- au besoin, aider le conseil d'administration dans le choix d'un vérificateur;
- examiner le plan de vérification annuelle et les coûts et honoraires connexes;
- étudier les états financiers, les renseignements quantitatifs et le rapport du vérificateur;
- examiner les lettres à la direction, envoyées par le vérificateur, et les recommandations qui y sont faites.

Examens spéciaux

- au besoin, aider le conseil d'administration dans le choix d'un examinateur;
- examiner le plan de l'examen spécial et s'entendre sur les critères;
- examiner les rapports et les recommandations qui découlent de l'examen spécial.

La liste ci-dessus est largement tirée des fonctions du comité de vérification précisées dans la Loi sur l'administration financière. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, à la rubrique des responsabilités du comité de vérification, le conseil d'administration peut attribuer des fonctions supplémentaires au comité, à savoir par exemple:

• examiner tous les renseignements relatifs à l'obligation de rendre compte que publie la société;

• entreprendre ou surveiller les enquêtes spéciales portant, entre autres, sur les conflits d'intérêts et les dépenses des administrateurs;

• contrôler le respect du code de conduite de la société.

Il est clair que les fonctions conférées aux comités de vérification des sociétés d'État par la Loi sur l'administration financière supposent des charges de travail importantes. Dans ces circonstances, le conseil d'administration doit étudier attentivement les conséquences qu'il y a à demander au comité de vérification d'assumer des fonctions supplémentaires. Néanmoins, s'il en assume, ces fonctions supplémentaires devront aussi être prises en compte dans la planification et l'ordonnancement du travail du comité.

La charge de travail d'un comité de vérification est très variée. Elle est subordonnée, notamment, aux fonctions qui lui sont attribuées, à l'ambiance professionnelle dans laquelle il fonctionne, aux procédures qu'il adopte pour s'acquitter de ses responsabilités, etc. Par conséquent, il n'y a pas de réponse facile à la question de savoir combien de fois par année il doit se réunir. En pratique, cela varie d'une société à l'autre de même que d'une année à l'autre au sein de la même société. Il semble cependant logique que le comité de vérification se réunisse immédiatement avant ou après les réunions régulières du conseil d'administration.

L'efficience du comité

En raison de la charge de travail imposante des comités de vérification des sociétés d'État, il importera de faire attention à un certain nombre de facteurs qui, en pratique, semblent influer sur l'efficience et l'efficacité du comité.

Taille. La loi exige que le comité de vérification compte au moins trois membres, mais il ne fixe pas de limite maximale. Dans le secteur privé, on a constaté qu'un comité composé de trois à cinq membres semblait fonctionner le mieux. Si le comité compte trop de membres, ses délibérations sont plus longues et il est plus difficile à diriger.

Rotation des membres. La rotation des membres du comité peut servir à établir l'équilibre voulu entre les idées et perspectives nouvelles d'une part, et le maintien d'une certaine continuité, pour profiter de l'expérience acquise, d'autre part.

Dirigeants-membres. La loi n'interdit pas à un dirigeant d'une société d'État de siéger au comité de vérification. Elle stipule simplement que la majorité des membres ne doivent être ni des dirigeants ni des salariés de la société ou de ses filiales. Dans le secteur privé, on favorise actuellement la nomination d'administrateurs de l'"extérieur" en vue de promouvoir l'indépendance du comité.

Compétences des membres. Peu importe qui sont les membres du comité, ils doivent: comprendre l'obligation qu'a la société de rendre compte de ses activités au public; connaître assez bien les affaires et le milieu de la société pour déceler les problèmes possibles; posséder un esprit inquisiteur et savoir poser les questions qu'il faut; être déterminés à obtenir des réponses satisfaisantes à leurs questions. Il n'est pas nécessaire que tous les membres possèdent d'imposants antécédents financiers ou comptables, bien qu'au moins un membre possédant de tels antécédents soit un atout certain. Enfin, les membres devraient être en mesure de consacrer le temps requis aux travaux du comité.

Préparation aux réunions. Les membres du comité doivent se préparer pour chaque réunion. Pour ce faire, ils doivent recevoir l'ordre du jour de la réunion, le procès-verbal de la réunion précédente, les documents d'information et autres documents connexes bien avant la tenue de la réunion.

Personnel de soutien. Il importe que les comités disposent d'un personnel de soutien suffisant pour effectuer les tâches administratives de façon efficiente et ponctuelle. Parmi ces tâches, notons, par exemple, l'envoi des ordres du jour, la convocation des réunions, la préparation et la distribution des procès-verbaux et la coordination des travaux du comité avec ceux du conseil d'administration. Normalement, c'est le cabinet du secrétaire de la société, sous la direction du président du comité, qui exécute le travail administratif du comité. Le cas échéant, on pourra peut-être faire faire ce travail par le personnel de soutien de la vérification interne ou d'autres services semblables de la société.

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser au:

Groupe des sociétés d'État
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone (613) 995-3766

Annexe 1: Choix de lectures

Accountants International Study Group, "Audit Committees: Current Practices in Canada, the United Kingdom and the United States", 1977.

American Institute of Certified Public Accountants, "Audit Committees: Answers to Typical Questions about their Organization and Operations", New York, 1978.

Conference Board du Canada, "The Audit Committee of the Board of Directors", bulletin administratif n° 21, Ottawa, 1982.

Fondation canadienne pour la vérification intégrée, "La vérification des sociétés d'État fédérales: Guide de l'administrateur — Introduction aux dispositions de la Loi sur l'administration financière (modifiée par le projet de loi C-24) touchant la vérification et l'examen spécial", Ottawa, 1984.

Institut canadien des comptables agréés, "Les comités de vérification — Étude de recherche", Toronto, 1981.

Institute of Internal Auditors, Inc. and the National Association of Corporate Directors, "Second Conference on the Audit Committee Interface with the Internal Auditor, November 24-26, 1980, Boca Raton, Fla.", Washington, D.C., 1981.

Brochures sur les comités de vérification, publiées par divers cabinets d'experts-comptables.

Les directives que peut émettre la Direction des sociétés d'État du Conseil du Trésor/ministère des Finances.

Annexe 2: Extraits de la Loi sur l'administration financière

Administration financière

Documents comptables

138. (1) Chaque société d'État mère tient, et fait tenir par ses filiales à cent pour cent:

a) des documents comptables;

b) des systèmes de contrôle et d'information financiers, de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion.

Idem

(2) Les documents comptables, systèmes et pratiques visés au paragraphe (1) sont tenus de façon à garantir, dans la mesure du possible, que:

a) les actifs de la société et de chaque filiale soient protégés et contrôlés;

b) les opérations de la société et de chaque filiale se fassent en conformité avec la présente partie et ses règlements, la charte et les règlements administratifs de la société ou de la filiale ainsi qu'en conformité avec les instructions données à la société;

c) la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la société et de chaque filiale soient économiques et efficaces et les opérations de la société et de chaque filiale soient efficaces.

Vérification interne

(3) Afin de surveiller l'observation des paragraphes (1) et (2), chaque société d'État mère fait faire des vérifications internes de ses opérations et de celles de ses filiales à cent pour cent, sauf si le gouverneur en conseil est d'avis que les avantages à retirer de ces vérifications n'en justifient pas le coût.

États financiers

(4) La société d'État mère établit, et fait établir par ses filiales à cent pour cent, pour chaque année, des états financiers selon les principes comptables généralement admis, compte tenu des obligations complémentaires prévues par les règlements d'application du paragraphe (6).

Présentation matérielle

(5) Les états financiers d'une société d'État mère et d'une filiale à cent pour cent doivent mettre en évidence les principales activités de la société ou de la filiale.

Règlements

(6) Pour l'application du paragraphe (4), le Conseil du trésor peut prendre des règlements à l'égard des états financiers, soit d'une façon générale, soit à l'égard d'une société d'État mère en particulier ou qui fait partie d'une catégorie particulière; toutefois, dans le cas des états financiers, ces règlements ne peuvent qu'ajouter aux principes comptables généralement admis.

Rapports du vérificateur

Rapport annuel du vérificateur

139. (1) Chaque société d'État mère fait établir un rapport annuel de vérification à l'égard de ses opérations et de celles de ses filiales à cent pour cent, en conformité avec les règlements; le rapport porte sur:

a) les états financiers visés à l'article 138;

b) les renseignements chiffrés qui doivent faire l'objet d'une vérification en conformité avec le paragraphe (5).

Idem

(2) Le rapport visé au paragraphe (1) est adressé au ministre de tutelle et comporte notamment les éléments suivants:

a) des énoncés distincts indiquant si, de l'avis du vérificateur:

(i) les états financiers sont présentés convenablement en conformité avec les principes comptables généralement admis appliqués d'une façon compatible avec celle de l'année précédente,

(ii) les renseignements chiffrés sont précis dans tous leurs aspects importants et, s'il y a lieu, ont été préparés d'une façon compatible avec celle de l'année précédente,

(iii) les opérations de la société et de ses filiales qui ont été portées à sa connaissance au cours de l'établissement de son rapport ont été effectuées en conformité avec la présente partie et ses règlements, la charte et les règlements administratifs de la société ou des filiales et les instructions qui ont pu être données à la société;

b) la mention des autres questions qui relèvent de sa compétence dans le cadre de l'établissement du rapport et qu'il estime devoir être portées à l'attention du Parlement.

Règlements

(3) Le Conseil du trésor peut, par règlement, prévoir la façon d'établir le rapport visé au paragraphe (1), ainsi que sa présentation matérielle.

Rapports distincts

(4) Par dérogation aux autres dispositions de la présente partie, le vérificateur d'une société d'État mère peut préparer des rapports distincts à l'égard des énoncés distincts mentionnés à l'alinéa 139(1)*a*) et à l'égard des renseignements visés à l'alinéa 139(1)*b*) si, à son avis, cela est souhaitable.

Renseignements chiffrés

(5) Le Conseil du trésor peut exiger que les renseignements chiffrés qui doivent être inclus dans le rapport annuel d'une société d'État mère en vertu du paragraphe 152(3) fassent l'objet d'une vérification.

Autres rapports

(6) Le vérificateur d'une société d'État mère établit tout autre rapport sur la société ou sur l'une de ses filiales à cent pour cent que le gouverneur en conseil peut exiger.

Examens

(7) Le vérificateur d'une société d'État fait les examens qu'il estime nécessaires pour lui permettre d'établir les rapports visés aux paragraphes (1) ou (6).

Utilisation des données d'une vérification interne

(8) Le vérificateur, dans la mesure où il le juge utile, se fie aux résultats de toute vérification interne faite en conformité avec le paragraphe 138 (3).

Erreurs et omissions

140. (1) Les administrateurs et les dirigeants d'une société d'État avisent immédiatement le vérificateur et le comité de vérification de la société des erreurs ou omissions qu'ils trouvent dans les états financiers sur lesquels le vérificateur ou son prédécesseur a fait un rapport ou dans un rapport établi par l'un de ceux-ci en vertu de l'article 139.

Idem

(2) Le vérificateur d'une société d'État ou son prédécesseur qui est avisé de l'existence d'une erreur ou d'une omission dans les états financiers sur lesquels il a fait un rapport ou dans un rapport qu'il a établi en vertu de l'article 139, ou qui en trouve une, en avise immédiatement tous les administrateurs de la société s'il estime que l'erreur ou l'omission est importante.

Rectificatif

(3) Dans le cas où un vérificateur d'une société d'État ou son prédécesseur avise les administrateurs de la société en conformité avec le paragraphe (2), la société établit des états financiers révisés ou le vérificateur, ou son prédécesseur, apporte un rectificatif à son rapport; un exemplaire de ceux-ci est remis au ministre de tutelle.

Vérificateurs

Nomination

141. (1) Le vérificateur d'une société d'État mère est nommé chaque année par le gouverneur en conseil après consultation par le ministre de tutelle du conseil d'administration de la société; le gouverneur en conseil peut le démettre de ses fonctions à tout moment, après consultation par le ministre de tutelle du conseil d'administration.

Vérificateur général

(2) À partir du 1er janvier 1989, le vérificateur général du Canada est nommé par le gouverneur en conseil vérificateur ou covérificateur de chaque société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe C; toutefois, il a le droit de refuser le mandat.

Idem

(3) Les paragraphes (1) et (2) ne s'appliquent pas aux sociétés d'État mères dont le vérificateur est, en vertu d'une autre loi fédérale, le vérificateur général du Canada; celui-ci peut cependant être nommé vérificateur ou covérificateur d'une société d'État mère en vertu du paragraphe (1); le cas échéant, les paragraphes (8) à (10) ne s'appliquent pas à lui.

Exception

(4) Par dérogation au paragraphe (1), lorsque les rapports visés au paragraphe 139(1) sont à établir de façon distincte à l'égard d'une filiale à cent pour cent, le conseil d'administration de la société d'État mère qui détient la filiale à cent pour cent nomme, après avoir consulté le conseil d'administration de la filiale, le vérificateur de celle-ci; les paragraphes (6) et (8) à (11) et l'article 142 s'appliquent à ce vérificateur comme si les renvois à une société d'État mère qui s'y trouvent étaient des renvois à la filiale.

Conditions de nomination

(5) Le gouverneur en conseil peut, par règlement, établir les conditions à respecter dans la nomination d'un vérificateur en conformité avec les paragraphes (1) ou (4).

Renouvellement

(6) Le mandat du vérificateur d'une société d'État mère est renouvelable.

Poursuite du mandat

(7) Par dérogation au paragraphe (1), si l'on n'a pas pourvu à sa succession, le mandat du vérificateur d'une société d'État mère se poursuit jusqu'à la nomination de son remplaçant.

Qualités requises

(8) Pour être vérificateur d'une société d'État mère, il faut être indépendant de la société, des personnes morales de son groupe et de leurs administrateurs ou dirigeants.

Indépendance

(9) Pour l'application du présent article:

a) l'indépendance est une question de fait;

b) est réputée ne pas être indépendante la personne qui, ou dont un associé,

(i) est associé, administrateur, dirigeant ou salarié de la société d'État mère, d'une personne morale de son groupe ou est associé d'un de leurs administrateurs, dirigeants ou salariés,

(ii) est le véritable propriétaire ou détient, directement ou indirectement, le contrôle d'une partie importante des actions ou dettes de la société d'État mère ou de l'une des personnes morales de son groupe,

(iii) a été séquestre, séquestre-gérant, liquidateur ou syndic de faillite de la société d'État mère ou d'une personne morale de son groupe dans les deux ans précédant sa nomination éventuelle au poste de vérificateur de la société.

Démission

(10) Le vérificateur d'une société d'État mère doit se démettre dès qu'à sa connaissance il ne possède plus les qualités requises par le présent article.

Maintien des restrictions spéciales

(11) Le présent article ne porte nullement atteinte aux restrictions qu'une loi fédérale apporte à la nomination, au renouvellement du mandat ou à la poursuite du mandat du vérificateur d'une société d'État mère.

Démission

142. La démission du vérificateur d'une société d'État mère prend effet au moment où la société en reçoit un avis ou à la date ultérieure que précise l'avis.

Examens spéciaux

Règle générale

143. (1) Chaque société d'État mère fait faire un examen spécial de ses opérations et de celles de ses filiales à cent pour cent afin de déterminer si les systèmes et les pratiques visés à l'alinéa 138 (1)*b*) étaient, pendant la période concernée, tenus de façon à garantir, dans la mesure du possible, que:

a) ses actifs et ceux de ses filiales soient protégés et contrôlés;

b) la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles soient économiques et efficaces et ses opérations et celles de ses filiales soient efficaces.

Périodicité

(2) Un examen spécial doit avoir lieu au moins tous les cinq ans; des examens spéciaux complémentaires peuvent avoir lieu à la demande du gouverneur en conseil, du ministre de tutelle ou du conseil d'administration de la société d'État.

Plan d'action

(3) Avant de commencer un examen spécial, l'examinateur étudie les systèmes et les pratiques de la société d'État qui feront l'objet de l'examen et établit un plan d'action, notamment quant aux critères qu'il entend utiliser; il présente ce plan d'action au comité de vérification de la société ou, à défaut, au conseil d'administration de la société.

Désaccord

(4) Les désaccords entre l'examinateur et le comité de vérification ou le conseil d'administration d'une société d'État sur le plan d'action visé au paragraphe (3) peuvent être tranchés:

a) dans le cas d'une société d'État mère, par le ministre de tutelle;

b) dans le cas d'une filiale à cent pour cent, par la société d'État mère qui la détient directement.

Utilisation des données d'une vérification interne

5) L'examinateur, dans la mesure où il le juge utile, se fie aux résultats de toute vérification interne qui a pu avoir lieu en conformité avec le paragraphe 138(3).

Rapport

(6) Une fois terminé l'examen spécial, l'examinateur établit un rapport de ses résultats qu'il soumet au conseil d'administration.

Contenu

(7) Le rapport visé au paragraphe (6) comporte notamment les éléments suivants:

a) un énoncé indiquant si, à son avis, compte tenu des critères établis en conformité avec le paragraphe (3), les systèmes et les pratiques étudiés ne comportent vraisemblablement aucun défaut majeur;

b) un énoncé indiquant dans quelle mesure il s'est fié aux résultats d'une vérification interne.

Rapport spécial

(8) L'examinateur d'une société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe C qui est d'avis que le rapport qu'il établit en vertu du paragraphe (6) contient des renseignements qui devraient être portés à l'attention du ministre de tutelle, fait rapport à celui-ci de ces renseignements, après avoir consulté le conseil d'administration de la société; il remet un exemplaire de ce dernier rapport au conseil.

Idem

(9) L'examinateur d'une filiale à cent pour cent d'une société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe C, qui est d'avis que le rapport qu'il établit en vertu du paragraphe (6) contient des renseignements qui devraient être portés à l'attention du ministre de tutelle, fait rapport à celui-ci de ces renseignements après avoir consulté le conseil d'administration de la filiale et celui de la société mère; il remet un exemplaire de ce dernier rapport aux conseils.

Idem

(10) L'examinateur d'une société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe C, qui est d'avis que le rapport qu'il établit en vertu du paragraphe (6) contient des renseignements qui devraient être portés à l'attention du Parlement établit, après avoir consulté le ministre de tutelle et le conseil d'administration de la société, pour incorporation dans le prochain rapport annuel de la société un rapport à ce sujet; il remet un exemplaire de ce dernier rapport au conseil d'administration, au ministre de tutelle et au vérificateur général du Canada.

Idem

(11) L'examinateur d'une filiale à cent pour cent d'une société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe C, qui est d'avis que le rapport qu'il établit en vertu du paragraphe (6) contient des renseignements qui devraient être portés à l'attention du Parlement établit, après avoir consulté le ministre de tutelle et le conseil d'administration de la filiale et celui de la société mère, pour incorporation dans le prochain rapport annuel de la société, un rapport à ce sujet; il remet un exemplaire de ce dernier rapport au conseil d'administration de la filiale, à celui de la société mère, au ministre de tutelle et au vérificateur général du Canada.

Examinateur

144. (1) Sous réserve des paragraphes (2) et (3), le vérificateur d'une société d'État mère est chargé de l'examen spécial.

Idem

(2) Dans le cas où le gouverneur en conseil est d'avis qu'une personne autre que le vérificateur d'une société d'État mère devrait être chargée de l'examen spécial, il peut, après consultation par le ministre de tutelle du conseil d'administration de la société, nommer un vérificateur qualifié à cette fin pour ce faire au lieu du vérificateur de la société; il peut, après pareille consultation, destituer ce vérificateur qualifié à tout moment.

Exception

(3) Lorsqu'un examen spécial doit être fait de façon distincte à l'égard d'une filiale à cent pour cent, le conseil d'administration de la société d'État mère qui détient la filale à cent pour cent nomme, après avoir consulté le conseil d'administration de la filiale, le vérificateur qualifié qui est chargé de l'examen spécial.

Dispositions applicables

(4) Sous réserve du paragraphe (5), les paragraphes 141(8) à (10) et l'article 142 s'appliquent à l'examinateur comme s'il s'agissait du vérificateur.

Admissibilité du vérificateur général

(5) Le vérificateur général du Canada peut être nommé examinateur; le cas échéant, les paragraphes 141(8) à (10) ne s'appliquent pas à lui.

Consultation du vérificateur général

Règle générale

145. Le vérificateur et l'examinateur d'une société d'État peuvent à tout moment consulter le vérificateur général du Canada sur tout point qui relève de la vérification ou de l'examen spécial; ils doivent le consulter à l'égard de toute question qui, à leur avis, devrait être portée à l'attention du Parlement en vertu de l'alinéa 139(2)*b*) ou des paragraphes 143 (10) ou (11).

Accès aux renseignements

Règle générale

146. (1) Les administrateurs, dirigeants, salariés ou mandataires d'une société d'État, ou leurs prédécesseurs, doivent, à la demande du vérificateur ou de l'examinateur:

a) lui fournir des renseignements et des éclaircissements;

b) lui donner accès à tous les registres, documents, livres, comptes et pièces justificatives de la société.

Ils se conforment à la demande dans la mesure où le vérificateur ou l'examinateur l'estime nécessaire pour établir les rapports qu'exige la présente section et où il leur est normalement possible de le faire.

Idem

(2) À la demande du vérificateur ou de l'examinateur d'une société d'État, les administrateurs de la société:

a) recueillent auprès des administrateurs, dirigeants, salariés ou mandataires, ou de leurs prédécesseurs, les renseignements et éclaircissements que ces personnes peuvent normalement fournir et que le vérificateur ou l'examinateur estiment nécessaires pour leur permettre d'établir les rapports qu'exige la présente section;

b) fournissent les renseignements et éclaircissements ainsi recueillis au vérificateur ou à l'examinateur.

Autres rapports

(3) Le vérificateur et l'examinateur d'une société d'État peuvent normalement se fier aux rapports des autres vérificateurs ou examinateurs.

Orientation

Restrictions

147. La présente partie ou ses règlements n'autorisent pas le vérificateur ou l'examinateur d'une société d'État à exprimer leur opinion sur le bien-fondé de questions d'orientation, notamment sur celui:

a) des buts de la société ou des restrictions quant aux activités qu'elle peut exercer, tels qu'ils figurent dans sa charte;

b) des objectifs de la société;

c) des décisions commerciales ou des décisions d'orientation de la société ou du gouvernement du Canada.

Privilège d'immunité

Privilège d'immunité

148. Les vérificateurs et les examinateurs d'une société d'État mère, ainsi que leurs prédécesseurs, jouissent d'une immunité relative en ce qui concerne les déclarations orales ou écrites et les rapports qu'ils font en vertu de la présente partie ou des règlements.

Coûts

Coûts des vérifications et examens

149. (1) Les montants versés à un vérificateur ou un examinateur d'une société d'État pour l'établissement des rapports visés aux articles 139 ou 143 font l'objet d'un rapport au président du Conseil du trésor.

Idem

(2) Dans le cas où le vérificateur général du Canada est le vérificateur ou l'examinateur d'une société d'État, les coûts qu'il engage pour l'établissement des rapports visés aux articles 139 ou 143 figurent dans son prochain rapport annuel et sont supportés par son bureau.

Comité de vérification

Constitution du comité

150. (1) Les sociétés d'État mères dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre personnes constituent un comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs dont la majorité n'est pas constituée de dirigeants ou de salariés de la société ou d'une société de leur groupe.

Idem

(2) Dans le cas d'une société d'État mère dont le conseil d'administration est formé d'un maximum de trois personnes, le conseil d'administration constitue le comité de vérification de la société et est chargé des fonctions que les dispositions de la présente partie attribuent à celui-ci; ces dispositions s'interprètent en conséquence.

Fonctions

(3) Le comité de vérification d'une société d'État mère est chargé des fonctions suivantes:

a) réexaminer les états financiers qui doivent faire partie du rapport annuel de la société et conseiller le conseil d'administration à leur égard;

b) surveiller la vérification interne visée au paragraphe 138(3);

c) réexaminer le rapport annuel du vérificateur de la société visé au paragraphe 139(1) et conseiller le conseil d'administration à son égard;

d) dans le cas d'une société visée par un examen spécial, réexaminer le plan et le rapport mentionnés à l'article 143 et conseiller le conseil d'administration à cet égard;

e) exécuter les autres fonctions que lui attribuent le conseil d'administration, la charte ou les règlements administratifs de la société.

Présence du vérificateur ou de l'examinateur

(4) Le vérificateur et l'examinateur d'une société d'État mère ont le droit de recevoir avis de chacune des réunions du comité de vérification, d'y assister aux frais de la société et d'y prendre la parole; sur demande d'un membre du comité de vérification, le vérificateur ou l'examinateur doivent être présents aux réunions de ce comité, ou à certaines d'entre elles, qui se tiennent pendant la durée de leur mandat.

Tenue des réunions

(5) Le vérificateur ou l'examinateur d'une société d'État mère ou un membre du comité de vérification peut demander la tenue d'une réunion du comité.

Filiale à cent pour cent

(6) Lorsque les rapports visés au paragraphe 139(1) sont à établir de façon distincte à l'égard d'une filiale à cent pour cent, les paragraphes (1) à (5) s'appliquent, avec les modifications de circonstance, à son égard comme si:

a) toute mention à une société d'État mère signifiait une mention à la filiale;

b) toute mention à l'alinéa (3)*a*) au rapport annuel de la société était une mention à celui de la société d'État mère propriétaire à cent pour cent de la filiale.

Rapport

Comptes, etc. au Conseil du trésor ou au ministre de tutelle

151. (1) Les sociétés d'État mères remettent au ministre de tutelle ou au Conseil du trésor les comptes, budgets, comptes rendus, états financiers, documents, registres, livres, rapports et autres renseignements que ceux-ci demandent.

Avis des changements importants

(2) Le premier dirigeant d'une société d'État mère avise dans les plus brefs délais possibles le ministre de tutelle, le président du Conseil du trésor et les administrateurs de la société qui ne sont pas déjà au courant des changements, notamment de la situation financière, qui, à son avis, pourraient avoir des conséquences importantes sur les résultats de la société, y compris, le cas échéant, ceux d'une de ses filiales à cent pour cent, à l'égard des objectifs de la société ou sur les besoins financiers de la société.

Rapport sur les filiales à cent pour cent

(3) Les sociétés d'État mères indiquent sans délai au ministre de tutelle et au président du Conseil du trésor les personnes morales qui deviennent ses filiales à cent pour cent ou cessent de l'être.

Rapport annuel

152. (1) Le plus tôt possible, mais de toute façon dans les trois premiers mois suivant chaque exercice, les sociétés d'État mères remettent un rapport annuel de leurs activités pendant l'exercice en même temps au ministre de tutelle et au président du Conseil du trésor; le ministre de tutelle en fait déposer un exemplaire devant chaque chambre du Parlement dans les quinze premiers jours de séance de celle-ci qui suivent sa réception.

Renvoi au comité

(2) Le rapport annuel déposé devant le Parlement en conformité avec le paragraphe (1) est renvoyé automatiquement devant le comité du Parlement qui peut être désigné ou établi pour étudier les questions qui touchent aux activités de la société d'État qui a établi le rapport.

Présentation matérielle et contenu

(3) Le rapport annuel d'une société d'État mère contient notamment les renseignements suivants:

a) les états financiers de la société visés à l'article 138;

b) le rapport annuel du vérificateur visé au paragraphe 139 (1);

c) un énoncé de la mesure dans laquelle la société a réalisé ses objectifs pour l'exercice en question;

d) les renseignements chiffrés qu'exige le Conseil du trésor à l'égard des résultats de la société d'État mère et le cas échéant, ceux de ses filiales à cent pour cent par rapport à ses objectifs;

e) les autres renseignements qu'exigent la présente loi, une autre loi fédérale, le ministre de tutelle, le président du Conseil du trésor ou le ministre des Finances.

Le rapport annuel doit mettre en évidence les principales activités de la société et de ses filiales à cent pour cent.

Idem

(4) En plus des autres exigences que prévoient la présente loi ou une autre loi fédérale, le Conseil du trésor peut, par règlement, prévoir les renseignements que les rapports annuels doivent contenir et la présentation matérielle de ces renseignements.